II-37.213

POLIROM

Ştefan Prutianu

# Antrenamentul abilităților de COMUNICARE

## Limbaje ascunse

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

# Cuprins

*Comunic, deci exist* ..... 9

**Capitolul I. Proxemica, limbaj ascuns al distanţelor interumane** ..... 13

Spaţiul şi relaţiile interumane ..... 13
Zone şi distanţe interpersonale ..... 22
Plasamentul la masa negocierilor ..... 33
*Plasamente cu doi negociatori la masă* ..... 39
*Plasamente cu trei negociatori la masă* ..... 46
*Plasamente de echipă* ..... 49
*Comentarii finale* ..... 58

**Capitolul II. Cum să mă cunosc şi să comunic mai bine. Analiza tranzacţională** ..... 59

Ce este analiza tranzacţională? ..... 63
Stările eului ..... 65
*Ipostaze sau măşti ale personalităţii ?* ..... 65
*Starea Copil* ..... 66
*Starea Adult* ..... 67
*Starea Părinte* ..... 68
*Modelul Părinte-Adult-Copil al personalităţii* ..... 69
*Strategograma – Profilul Părinte-Adult-Copil al deciziilor tale* ..... 71
*Nuanţe ale stării Părinte* ..... 81
*Nuanţe ale stării Copil* ..... 84
*Putem controla stările eului ?* ..... 87
Analiza tranzacţiilor ..... 92
Stroke ..... 92
*Tranzacţiile* ..... 94
Analiza structurării timpului de comunicare ..... 101
*Izolarea* ..... 103
*Ritualul* ..... 103
Pastime ..... 104
*Activitatea* ..... 104
*Jocul psihologic* ..... 105

BCU ... UNIVERSITY LIBRARY

*Intimitatea* ..... 108
Relaţia cu sine şi cu celălalt ..... 109
*Patru poziţii de viaţă existenţiale* ..... 114
Dificultăţi în dezvoltarea personală ..... 119
*Excluderea* ..... 119
*Contaminarea* ..... 121
*Simbioza şi dependenţa* ..... 122
*Pasivitatea* ..... 126
Mecanisme de automanipulare ..... 128
*Colecţia de timbre* ..... 131
Cum devenim ceea ce suntem? ..... 133
*Scenariile de viaţă* ..... 134
*Injoncţiunile* ..... 136
*Prescripţiile* (drivers) ..... 141
*Programele* ..... 144
*Deciziile* ..... 144
*Scenarii temporale* ..... 146
Ce să facem cu analiza tranzacţională? ..... 151

**Capitolul III. Antrenamentul abilităţilor de ascultare** ..... 156

*De ce avem doi ochi, două urechi şi o singură gură ?* ..... 157
Ascultarea dincolo de cuvinte ..... 158
*A auzi şi a vedea* ..... 159
*A imagina* ..... 159
*A simţi* ..... 160
*Decizia şi acţiunea* ..... 161
Principiul oglindirii ..... 164
*Regulile oglindirii* ..... 165
Principiul reformulării ..... 172
Principiul empatiei ..... 176
*Cum se obţine empatia* ..... 178
*Antrenamentul abilităţilor de comunicare empatică* ..... 179
Principiul calibrării ..... 185
Toate simţurile treze! ..... 199
*Variante* ..... 203
*Cauze ale ascultării insuficiente* ..... 203

**Capitolul IV. Percepţia mesajelor** ..... 207

Subiectivitate, selectivitate şi gândire ..... 207
Procesul de percepţie ..... 212
Principiul atenţiei selective ..... 216
Manipularea atenţiei selective prin stimuli ..... 217
Adecvarea mesajului la destinatar ..... 224
Principiul proximităţii şi unităţii ..... 226
Legile psihologice ale percepţiei ..... 229
*Legea pragurilor senzoriale* ..... 229
*Legea contrastului* ..... 232

*Legea interacţiunii senzorilor* ..... 233
*Legea semnificaţiei* ..... 233
*Legea reciprocităţii* ..... 234
*Legea coerenţei. Disonanţa cognitivă* ..... 235
Erorile de percepţie ..... 236
Percepţia extrasenzorială ..... 239
Percepţia subliminală ..... 240
Percepţia la graniţa subliminalului ..... 244

**Capitolul V. Limbajul trupului** ..... 247

„Legile" limbajului trupului ..... 251
Criterii de evaluare ..... 252
Postura trupului ..... 253
Mimica ..... 262
Gestica ..... 270
Semnalele trupului în negocieri ..... 279

**Capitolul VI. Comunicare scrisă în afaceri** ..... 283

Papetăria companiei. Hârtia-antet ..... 285
Redactarea invitaţiilor ..... 291
Redactarea somaţiilor ..... 294
Raport, referat, memoriu şi memorandum ..... 300
Replici finale ..... 303

**Capitolul VII. Comunicarea financiară a societăţilor pe acţiuni cotate la bursă** ..... 305

*Ce este comunicarea financiară ?* ..... 305
*Rolul şi locul comunicării financiare în comunicarea globală a companiei* ..... 306
*Obligaţii legale* ..... 307
Organizarea internă a comunicării financiare ..... 308
Suporturi de comunicare financiară ..... 311
*Adunările generale* ..... 311
*Raportul anual* ..... 314
*Relaţia cu presa* ..... 319
*Relaţia cu investitorii şi analiştii financiari* ..... 320
*Publicitatea financiară legală* ..... 320
*Relaţia cu acţionarii individuali* ..... 322
*Relaţia cu acţionarii salariaţi* ..... 323
*Alte acţiuni şi suporturi* ..... 323
Efectele comunicării financiare ..... 325

**Capitolul VIII. Relaţia interpersonală** ..... 327

*Câţiva paşi (ne)siguri către partenerul tău* ..... 329
*Ce este o relaţie interpersonală ?* ..... 329
Distanţa potrivită ..... 331
Momentul potrivit ..... 332

Contactul vizual ..... 333
Salutul ..... 334
Strângerea de mână ..... 336
Postura trupului (body line) ..... 339
Expresia feţei ..... 339
Plasamentul şi orientarea ..... 340
Contactul fizic ..... 340
Provoacă gesturi deschise ..... 341
Evită gesturile închise ..... 341
Puterea palmei ..... 342
Evită manifestările ostile ..... 342
Caută o ancoră! ..... 343
Evită-l pe „Nu"! ..... 344
Provoacă-l pe „Da"! ..... 344
Formulări pozitive ..... 345
Foloseşte tăcerile ..... 346
Empatia ..... 346
Sinceritatea ..... 347
Temperează emoţia ..... 347
Înfăţişarea exterioară ..... 348
Susţinerea gestuală a discursului ..... 348
Surse de putere ..... 348
Amenajările interioare ..... 349
Alegerea cuvintelor ..... 350
Controlul vocii ..... 351
Mitică, fii cu ochii pe ei! ..... 352

**Capitolul IX. Intimitatea** ..... 353

Etica relaţiei ..... 354
*Autonomia* ..... 356
*Răbdarea* ..... 356
*Încrederea* ..... 356
*Deschiderea* ..... 356
*Armonizarea senzorială* ..... 357
*Armonizarea emoţională* ..... 357
*Armonizarea socială* ..... 358
*Armonizarea spirituală* ..... 359
Fereastra lui Johari ..... 359
*Zona deschisă* ..... 360
*Zona oarbă* ..... 360
*Zona ascunsă* ..... 360
*Zona necunoscută* ..... 361
*Elasticitatea zonelor eului* ..... 361

*Bibliografie* ..... 363

BCU IAŞI TRADIŢIE UNIVERSITARĂ

BIBLIOTECA
CENTRALĂ UNIVERSITARĂ
"MIHAI EMINESCU" IAȘI
ȘTIINȚE ECONOMICE

# Comunic, deci exist

Când avem nevoie de ceilalți, comunicăm. Dar, la drept vorbind, când n-avem nevoie?

Când nu ne înțelegem, negociem. Dar, la drept vorbind, când ne înțelegem?

Suntem oameni, fel de fel. Felurite sunt și comportamentele prin care obținem ceea ce ne trebuie, dorim și vrem de la ceilalți.

Există un fel de oameni care nu-și dau prea bine seama că au nevoie de ceilalți. Fie n-o conștientizează, fie refuză această nevoie. Ei comunică puțin. Se repliază, se închid în sine și își spun adesea în gând: „N-am nevoie de dragostea lor. Nici de respectul lor. N-am nevoie să mă salute. N-am nevoie să-mi vorbească, să mă asculte, să mă mângâie". Când au nevoie de tandrețe, de pildă, ei ignoră această nevoie. Ba, mai rău: o înăbușă, o neagă, o refulează. Cel mult, își oferă automângâiere și surogate. Tind să renunțe la ceilalți, să-i evite, să-i ocolească. Se scufundă în propria persoană, dar, uitând de ceilalți, uită de sine.

*...Apoi, găsesc ușor calea mai scurtă către nebunie.*

Un alt fel de oameni sunt cei care conștientizează și recunosc nevoia de ceilalți, dar rămân pasivi. Nu iau inițiativa unui contact, nu trec la acțiune. Așteaptă ca deciziile să le ia alții în locul lor. Nu aleg, așteaptă să fie aleși. De pildă, ei conștientizează nevoia de tandrețe, de contact, de relație, dar așteaptă. Așteaptă. Așteaptă pe Făt-Frumos sau pe Ileana Cosânzeana să rezolve problema. Uneori, vine câte cineva. De cele mai multe ori, așteptarea rămâne zadarnică, paralizantă.

*...Și găsesc ușor calea mai scurtă către singurătate, tristețe, depresie.*

O a treia categorie o alcătuiesc oamenii care cer altora să le rezolve problemele. Cine cere nu piere... La urma urmei, ei ies din pasivitate și acționează cumva, chiar dacă o fac parazitar. Cu inocență, cu îndrăzneală, cu tupeu, ei cer de la ceilalți ce le trebuie. Când au nevoie de tandrețe, ei nu așteaptă pasivi. Scriu o epistolă. Bat la o ușă. Pun mâna pe un telefon:

...Economie și Administrare a Afacerilor
BIBLIOTECA

„Salut. E sâmbătă după-amiază şi n-am nici un program. Mi s-a urât singur(ă) în casă, la televizor. Am putea ieşi împreună? Treci pe la mine?". Ideea care-i animă e simplă: „Cere şi ţi se va da... Poate da, poate nu". Îşi asumă riscul unor refuzuri şi umilinţe, dar pot fi consecvenţi. Chiar neruşinaţi. Bat până li se deschide. Evident, şansele de a obţine ce au nevoie cresc.

*...Şi asta poate fi o cale umilă de supravieţuire.*

O altă categorie o formează cei care iau ce au nevoie de la ceilalţi cu de-a sila, fără consimţământul lor. Ignoră şi eludează morala şi legea. Cu scrupule mai mult sau mai puţin derizorii, îşi împlinesc trebuinţele prin forţă brută, violenţă, dominaţie, şiretenie. Ei lovesc, fură, mint, violează sau manipulează cu rea-credinţă. Cum ies gunoaiele deasupra apelor, aşa şi ei, la vremuri tulburi, ies în faţă şi încropesc o opulenţă jegoasă. Unii ajung chiar miliardari de carton. Dar nu durează.

*...Cel mai adesea, găsesc calea scurtă către oprobriu public, puşcărie şi excomunicare.*

În sfârşit, vine şi rândul celor activi, cu spirit de învingător şi hotărâţi să-şi ia viaţa în propriile mâini.

Primul lucru prin care se deosebesc de categoriile deja menţionate este acela că sunt creativi şi harnici. Unii chiar foarte creativi şi harnici. Se aştern pe muncă şi creează bunăstare.

Al doilea lucru care-i deosebeşte de ceilalţi este acela că încep prin a oferi, şi nu prin a cere. Ei dau mai întâi, conştienţi că nu pot reuşi în afara relaţiilor cu ceilalţi. Dar nu dau degeaba. Nu dau de pomană. Dau la schimb. Dau pentru a primi. Adesea, oferă celorlalţi chiar ceea ce au nevoie să primească ei înşişi. În gândul lor, spun cam aşa: „Pentru că am nevoie de atenţie, voi oferi atenţie. Am nevoie să fiu ascultat(ă) şi ascult. Salut ca să fiu salutat(ă). Am nevoie de tandreţe şi încep prin a oferi tandreţe. Am nevoie de prietenie şi încep prin a oferi prietenie. Am nevoie de sinceritate şi încep prin a fi sincer(ă)". Relaţiile interumane sunt, fundamental, relaţii de schimb. Mizând pe reciprocitate, adevăraţii parteneri de relaţie nu mai pot distinge între cine dă şi cine primeşte.

Un al treilea lucru care-i deosebeşte pe aleşi este acela că şi-au dezvoltat simţul comunicării interpersonale. Se pricep incredibil la oameni şi investesc bani, idei sau sentimente doar în cei care merită. Ei nu dau oricui. Nu dau leneşului, pentru că ar trândăvi şi mai tare. Nici beţivului, pentru că ar bea şi mai mult. Nici ticăloşilor, pentru că sunt de rea-credinţă. Ce au să ofere la schimb? Aleşii investesc sentimente, idei şi bani în cei activi, harnici, creativi. De la ei, ce-au dat se poate întoarce îndoit, înzecit, însutit. Să ne limităm la doar trei exemple de super-succes: Henri Ford, Bill Gates şi

Gabriel Garcia Marquez. Nu le-a picat nimic din cer. N-au cerut de pomană. N-au furat pe nimeni. Uzinele lui Ford au dat de lucru la mii de oameni harnici. Microsoft a dat şanse la milioane de oameni creativi. Iar proza lui Marquez a fericit milioane de cititori. Ei au dat mai întâi. Au dat enorm. Au dat genial. Au găsit calea imperială.

*...Creând, oferind şi primind, la schimb, în relaţie cu ceilalţi, suntem deja pe drumul cel bun.*

Gata cu retorica! M-am tot întrebat, mărturisesc, în care categorie mă aflu, cu adevărat. Pe care dintre căi o bătătoresc mai adesea? Răspunsurile n-au fost chiar cele pe care le doream. M-am regăsit mai zgârcit, mai frustrat, mai puţin deschis şi cu zâmbetul mai fals decât credeam. Parcurg fragmente de comportament care mă expediază ba într-o categorie, ba în alta. Ca şi tine, poate, nu sunt constant. Totuşi, personalitatea noastră e definită prin comportamentele repetitive, ce revin sistematic, azi, mâine, săptămâna viitoare, de-a lungul anilor. Cele care apar accidental nu ne definesc cu adevărat. La urma urmelor, nici un năravomenesc nu ne este străin, la modul absolut. Norocul nostru că prin voinţă şi trudă se pot ţine comportamentele sub control. Acest lucru, desigur, nu obligă la nimic. E doar o temă de meditaţie.

Dincolo de ceea ce gândesc şi ce spun, majoritatea oamenilor pe care-i cunosc manifestă un comportament individualist raţional. Practic, fiecare urmăreşte binele propriu, dar, în mod raţional, înţelege că poate să-şi atingă scopurile numai şi numai prin relaţionarea cu ceilalţi. În economie, de altfel, lucrurile merg bine atât timp cât oamenii înţeleg că propria bunăstare depinde de felul în care-i tratează pe ceilalţi oameni.

Bună să-ţi fie inima, cetitorule! Zâmbetul fluture pe chipul tău!

*Autorul*

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL I

# Proxemica, limbaj ascuns al distanţelor interumane

La circ, pentru a lua *teritoriul* în stăpânirea sa, dresorul de tigri intră în arenă înaintea fiarei. Animalul intrat acolo după dresor găseşte arena deja înstăpânită. Pe „teritoriu străin" va fi mai puţin agresiv şi mai uşor de supus. Când jivina intră prima, instinctul teritorialităţii pune pielea dresorului în primejdie.

Din motive similare, mai bine rafinate, sportivii sunt pe teren propriu ceva mai buni, ceva mai tari decât în deplasare.

Negociatorii şi diplomaţii ştiu aceste lucruri din instinct şi din experienţă. Le-ar plăcea să poarte tratative mai curând acasă, pe teren propriu, decât pe terenul adversarului. De cele mai multe ori, vor alege un teren neutru. Şefii megaputerilor negociază mai curând la Geneva, Reykjavik sau în Malta decât pe teritoriul uneia sau alteia dintre ţările lor. Au negociat cândva la Yalta, pe pământ slav. Au văzut roşu.

## ▣ Spaţiul şi relaţiile interumane

În termeni de dicţionar, ramura ştiinţelor comunicării preocupată de influenţa „distanţelor interumane, a orientării şi a relaţiilor spaţiale asupra comunicării interpersonale" se numeşte *proxemică* (O'Sullivan, 2001, p. 265). Fondatorul ei, antropologul american *Edward T. Hall*, a demonstrat că amenajarea spaţiului şi jocul distanţelor influenţează semnificativ raporturile interindividuale din lumea vie. Raporturile interumane rămân sub imperiul aceloraşi influenţe. În plus, acţiunea lor se manifestă cu precădere la nivelul inconştientului.

Aşa stând lucrurile, o judecată pragmatică conduce imediat la ideea că primii paşi inteligenţi în construirea unei bune relaţii interpersonale privesc amenajarea spaţiului adecvat relaţiei, alegerea plasamentului oportun, a distanţei potrivite şi a orientării corecte faţă de interlocutor.

## ▣ Un loc sub soare

Dacă spionezi o plajă de la fereastra hotelului, din zori până când soarele se înalţă binişor, observi cum vilegiaturiştii sosesc rând pe rând şi prima lor grijă pare a fi aceea de a căuta un loc liber şi de a-l marca drept teritoriu individual sau de grup restrâns. Distanţele dintre aceste „teritorii" scad treptat, pe măsură ce plaja se aglomerează. De regulă, fiecare nou-venit are tendinţa de a ocupa o poziţie cât mai „centrală", cam la jumătatea distanţei dintre poziţiile deja ocupate. La fel se comportă şi nou-veniţii la bibliotecă, la restaurant sau la stadion, ca şi coloniile de păsări de mare care populează o faleză.

Dorinţa de apropiere de ceilalţi depinde de măsura în care oferă sentimentul de siguranţă. Această observaţie are doar un caracter general, deoarece apropierea pe care o dorim între noi şi ceilalţi depinde de nenumărate alte lucruri. Conjunctural, pe plajă, accesul la apă şi provocarea sexuală ar putea prevala asupra sentimentului de securitate.

Fiinţele umane, ca şi oricare alte vieţuitoare, vor evita atât distanţele prea mici, cât şi pe cele prea mari faţă de ceilalţi membri ai propriei specii. Distanţele prea mici apar ca expresii ale invaziei şi agresiunii. Dacă le încalcă întâmplător, oamenii se simt obligaţi să-şi ceară scuze. În schimb, distanţele prea mari apar ca expresii ale însingurării şi izolării sau ale dispreţului şi repulsiei faţă de un vecin (Dinu, 1997, p. 218).

## ▣ Distanţa potrivită cu natura relaţiei

În iernile geroase, porcii spinoşi se adună în turme şi, la început, se înghesuie unii în alţii, căutând căldura celorlalte trupuri. Cu cât se apropie mai mult, cu atât le este mai cald, dar ţepii aspri încep să rănească. Pentru că doare şi, uneori, curge sânge, ei încep să ia

distanţă. Însă atunci când s-au îndepărtat prea mult, gerul pătrunde în spaţiile goale şi îi îngheaţă din nou. Pentru a se încălzi, ei se apropie iarăşi, dar mai puţin decât prima dată. Apoi, se îndepărtează din nou... Treptat, ei învaţă să găsească *distanţa potrivită*, anume aceea la care nici nu le este frig şi nici nu se rănesc unii pe alţii. Între oameni, ca şi între multe alte vieţuitoare, efectul de apropiere--distanţare funcţionează cumva în acelaşi mod.

Am început cu povestea adevărată a unei mici comunităţi de porci spinoşi (Birkenbihl, 1999, p. 161) cu intenţia de a induce în mintea cititorului o imagine-metaforă sugestivă pentru jocul distanţelor dintre indivizii unei specii. Avem acum şi o semnificaţie intuitivă pentru conceptul de *distanţă potrivită*.

În mod mai mult sau mai puţin conştient, oamenii (ca şi animalele, desigur) resimt nevoia unui anume „teritoriu" individual, un fel de spaţiu vital şi de manevră în interiorul căruia se simt mai în largul lor, în siguranţă. Instinctul teritorialităţii, atât de vizibil la animale, nu a dispărut nicidecum la om. Se manifestă doar mai nuanţat şi mai subtil.

*Oamenii se comportă ca şi cum ar purta în jurul corpului nişte învelişuri concentrice, invizibile cu ochiul liber, a căror invazie nu este îngăduită oricând, oricum şi oricărui intrus perceput ca nedorit sau periculos.*

Experţii în limbajul trupului, precum Claudia Schafer din Germania, consideră de la sine înţeles faptul că spaţiul propriu-zis al corpului uman este determinat pornind de la volumul ocupat prin „întinderea membrelor în condiţii normale, fără a modifica poziţia în care se află persoana avută în vedere". Acest spaţiu se numeşte *kinosferă subiectivă* sau spaţiu personal. Spaţiul comun se află în afara kinosferei subiective. În plus, acest spaţiu comun mai conţine o extensie a kinosferei subiective, formată din învelişul imediat care face posibilă efectuarea mişcărilor corpului şi care se numeşte *kinosferă obiectivă*.

Îţi aminteşti experimentul cu magneţi, la ora de fizică din clasele mici? Luam unul într-o mână, altul în cealaltă şi îi apropiam treptat. La început, pe când mâinile erau îndepărtate şi distanţa dintre magneţi cam mare, nu sesizam forţe de interacţiune între ei; magneţii

nu se atrăgeau şi nici nu se respingeau unul pe altul. Treptat, pe măsură ce îi apropiam, începeau fie să se atragă, fie să se respingă. Forţele de interacţiune împingeau mâinile într-o direcţie sau alta. Concluzia imediată era aceea că interacţiunea există, iar distanţarea o slăbeşte şi apropierea o intensifică.

Forţând cumva analogia, vom cocheta cu ideea că oamenii seamănă cu magneţii de la ora de fizică. Dincolo de conştient şi raţiune, în interiorul proceselor de comunicare nonverbală, oamenii manifestă un anume magnetism personal. În mod spontan, între două persoane iau naştere diverse forţe de atracţie sau de respingere, insesizabile la nivel conştient. Ca şi în cazul magneţilor, interacţiunile se intensifică sau slăbesc invers proporţional cu distanţele fizice dintre persoane. Manifestările conştiente ale acestor interacţiuni interpersonale îmbracă haina preferinţelor şi a respingerilor reciproce sau unilaterale. Preferinţele vor stimula tendinţele de apropiere, iar respingerile le vor alimenta pe cele de distanţare.

*Consecinţa surprinzătoare ar fi aceea că, indiferent dacă este vorba de preferinţe sau de respingeri, forţa lor se intensifică odată cu diminuarea distanţelor interumane; manifestările acute apar în starea de proximitate.*

În mod natural, tendinţa de a selecta „distanţe proxime" se va manifesta spontan doar între acele persoane compatibile şi disponibile către dezvoltarea unor relaţii profunde.

Un studiu aflat la îndemână pare a fi încă o dovadă în acest sens. În disertaţia de master în management sportiv, Ana Bulache, antrenoarea unei echipe de handbal din Piatra-Neamţ, a investigat factorii de coeziune a echipei sale. În mod oarecum surprinzător, manifestările cu adevărat relevante pentru coeziune s-au dovedit cele de natura proxemicii şi a limbajului trupului. Astfel, indicatorii ilustrativi pentru coeziunea echipei pe care a putut conta în mod ferm au fost: *intensitatea privirii*, *lărgimea zâmbetului*, *orientarea şi distanţa interpersonală*, *sincronizarea gesturilor*, *întinderea mâinii*, *atingerea*, *îmbrăţişarea şi sărutul*. Au un avantaj uriaş: pot fi observaţi, fotografiaţi şi filmaţi, adică vizualizaţi şi „măsuraţi". Axa de sprijin a performanţei echipei s-a insinuat în relaţia de proximitate şi sincronie a cel puţin două sportive. Ele se mişcă şi gesticulează sincron, de parcă s-ar afla în rezonanţă şi ar oscila în comun.

**Figura I.1.** *Proximitate şi sincronizare*

Cu cât acordul şi afinitatea dintre ele sunt mai intense, cu atât se sincronizează mai bine în gesturi şi în jocul din teren. Dincolo de faptul că împărtăşesc prieteneşte valori şi opinii, cele două sportive tind să restabilească proximitatea, în mod spontan. Atingerile şi invaziile zonei intime reprezintă modalităţi prin care îşi manifestă încrederea în sine şi în echipă. Lovirea reciprocă a palmelor din timpul jocului (gest frecvent în jocurile de echipă) le revigorează.

**Figura I.2.** *Proximitate*

În sala de sport, corpul arcuit, gâtul întins şi capul plecat al uneia către cealaltă constituie semnale de optimism şi bune auspicii pentru meciul în curs. Echipa funcţionează mai bine sau mai prost în funcţie de cum cele două colege de echipă sunt mai curând sincrone şi apropiate fizic sau mai curând reticente la proximitate, atunci când afişează posturi şi gestică independentă. Instantaneele surprinse în figurile I.1-I.3 spun mai mult decât cuvintele şi stau drept subtilă mărturie.

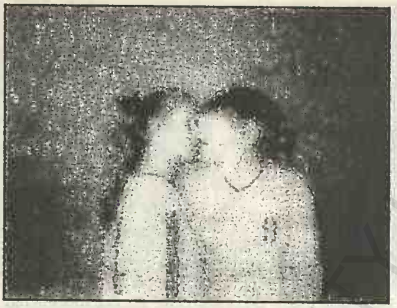


**Figura I.3.** *Proximitate*

În opoziţie cu cele ilustrate mai sus, atunci când membrii unui grup întreţin relaţii oficiale, indiferente şi reci, ei selectează în mod spontan distanţarea fizică şi asincronia gesturilor. În mod aparent paradoxal, manifestările ostile şi duşmănoase vor putea selecta din nou proximitatea, mergând până la lupta corp la corp. Aceasta pentru că nu sunt relaţii neutre.

Pe de o parte, cumva de la sine, lipsa proximităţii induce distanţarea afectivă, indiferenţa şi dezacordul de interese, opinii, credinţe. Pe de altă parte însă, simpla existenţă a proximităţii nu implică în mod necesar şi suficient apropierea afectivă, sincronizarea gestuală şi acordul de interese, opinii, credinţe.

În egală măsură, am putea discuta atât despre un gen de disconfort cauzat de proximitatea excesivă, cât şi de un alt gen de disconfort, cauzat de îndepărtarea interumană. În ambele cazuri, corpul nostru va suna un clopoţel de alarmă, va acuza un dezechilibru pe care mintea îl va ignora sau nu. Simţim gustul la fel de amar al părăsirii sau invaziei, atunci când rude, prieteni, iubiţi, iubite pleacă peste mări şi ţări, atunci când se îndepărtează supăraţi spre celălalt colţ al camerei sau capăt al mesei şi canapelei, ca şi atunci când nu mai avem aer şi spaţiu, înghesuiţi de aceleaşi persoane.

Distanţa potrivită între oameni pare a fi doar un fragil *echilibru între apropiere şi depărtare*, mereu schimbător de la o situaţie la alta şi de la un tip de relaţie la alta. Conştient sau doar instinctiv, în căutarea acestui echilibru „dansăm" neîncetat pe lângă ceilalţi, înainte şi înapoi, în avans sau în retragere, ocolind şi dându-ne într-o parte sau în alta.

„Ochii care nu se văd se uită" de la sine, dar cei care „se văd" nu se iubesc neapărat de la sine. Totuşi, cei care „se văd" au o şansă în plus de a se iubi.

*Antrenamentul nr. 1*

**Audienţa neprogramată**

Exerciţiul propus este un joc dramatic, din genul psihodramei. Doi actori voluntari vor improviza câteva situaţii de comunicare în care un solicitant, A, contactează un ofertant, B.

Rolul A (la alegere):

- Directorul unei companii ce are filiale în mai multe localităţi, dar se confruntă cu probleme cauzate de migrarea personalului de la o filială la alta.
- Decanul unei facultăţi ce are spaţii de cazare în cămine studenţeşti, dar nu acoperă toate solicitările.

Rolul B (corespondent celui ales pentru A):

- Un muncitor care solicită schimbarea locului de muncă într-o altă filială, în altă localitate.
- Un student care solicită loc în cămin, invocând motive excepţionale de natură socială, pentru că nu îndeplineşte criteriul mediei anuale.

*Precizări*: Întâlnirea celor două personaje are loc în afara programului de audienţe. A nu poate fi obligat să-l primească şi să-l asculte pe B. Pur şi simplu, B s-a furişat pe lângă secretara care l-a scăpat în biroul şefului. La masa lui A nu este scaun liber, dar sunt câteva scaune în încăpere, lângă un perete.

„Actorii" au libertatea totală de a-şi face rolul cum cred ei de cuviinţă.

Publicul va monitoriza limbajul trupului şi jocul distanţelor între A şi B. În final, va face comentarii ad-hoc asupra comportamentelor interlocutorilor. B rămâne sfios lângă uşă sau invadează? Departe sau aproape? Sfios sau fricos? Are curaj sau tupeu? Ocupă loc pe scaun? Cum anume? Aceste comportamente influenţează cumva rezultatul întrevederii?

## ...Şi diplomaţii dansează, nu-i aşa?

Fiecare tip de relaţie interumană implică un anumit set de reguli specifice de organizare a spaţiului şi a distanţelor interpersonale. Încălcarea acestor reguli şi conduite poate genera disconfort, stinghereală, nervozitate şi conflict.

Nevoia de spaţiu personal variază de la o persoană la alta, de la o profesie la alta, de la un popor la altul, de la o cultură la alta şi de la un context social la altul. Oamenii care trăiesc la ţară, în spaţii largi, au nevoie de distanţe interpersonale mai mari şi vin mai puţin aproape decât cei de la oraş. Japonezii, înghesuiţi pe insule mici, în mari aglomeraţii urbane, reduc distanţele interpersonale şi vin mai aproape decât exponenţii multor alte popoare. Un studiu recent, citat de Susan Quilliam, indică faptul nostim că, în Porto Rico, două cunoştinţe care petrec un ceas împreună se ating în medie de 180 de ori. În Florida, acelaşi lucru se întâmplă o singură dată, iar la Londra nu se întâmplă deloc.

Antropologul american E.T. Hall descria o întâlnire la sediul ONU, între un diplomat englez şi altul arab, aproximativ în termenii următori: *englezul se opreşte la 3-4 paşi în faţa arabului, pentru a-i vorbi. Arabul se mai apropie doi paşi. Surprins, diplomatul englez se retrage un pas înapoi. Suportă greu răsuflarea şi privirea arabului. În schimb, arabul nu suportă „prăpastia" creată între ei. Fiecare caută distanţa potrivită pentru comunicare, din punctul său de vedere. Englezul se retrage, gândind că arabul este „îndrăzneţ". Arabul se apropie, gândind că englezul este distant şi..., doi paşi înainte, unul înapoi, „valsul ONU" continuă.*

Filmată şi, apoi, redată cu viteză mărită, scena de mai sus a dovedit că arabul l-a „fugărit" pe englez câteva minute, devenind o mostră concludentă pentru dificultăţile comunicării interculturale, în care interlocutorii vin cu percepţii diferite asupra proximităţii interumane.

Limbajul proximităţii poartă semnificaţii contradictorii. Proximitatea consimţită semnifică atracţie reciprocă, cooperare, prietenie, iubire, intimitate. Cea nedorită, impusă cu forţa, ascunde agresiune şi ostilitate. Dincolo de aceste extreme însă, fiinţa umană tânjeşte iremediabil după proximitate şi intimitate. Manifestările pot fi atât de subtile încât, adesea, rămân inconştiente, ascunse.

Practic, distanţele psihologice şi afective se traduc în mod spontan în distanţe fizice. Experienţa comună ne învaţă un fapt simplu şi concludent: când are veşti, intenţii şi sentimente bune, interlocutorul vine spontan mai aproape. Când are veşti proaste, face spontan un pas înapoi sau un gest de retragere.

## ▶ Pe banca din parc

Simpla observaţie a unei bănci din parc poate oferi o reflectare sugestivă a corespondenţei dintre disponibilitatea afectivă a unei persoane şi distanţa fizică pe care, în mod spontan, va tinde să o semnaleze între ea şi „restul lumii".

**Figura I.4.** *Disponibilitatea afectivă pe banca din parc*

Persoana care doreşte să rămână singură, indisponibilă afectiv să împartă banca cu altcineva, va tinde să ocupe mai curând poziţia centrală, locul numărul 1. Semnalizarea sa, conştientă sau nu, va fi de genul: „Vreau să fiu singură! Nu eşti bine venit". Mesajul va fi decodificat de alte persoane care, conştient sau nu, vor evita să se aşeze. Persoana indisponibilă şi acaparatoare va continua să rămână singură pe bancă.

Locul numărul 3 va tinde să fie ocupat mai curând de o persoană care nici nu-i dispusă să angajeze o discuţie cu altcineva şi nici nu cutează să ocupe singură toată banca. Semnalizarea sa e una de genul: „Te poţi aşeza, dar ia distanţă; ai un loc liber la celălalt capăt. N-am chef de discuţii". Dacă o altă persoană se va aşeza pe aceeaşi bancă, foarte probabil, va ocupa celălalt loc numărul 3.

Persoana disponibilă afectiv, care fuge de singurătate, va ocupa mai curând locul cu numărul 2. Ea va lăsa exact atâta loc liber cât

să sugereze nou-venitului să se aşeze alături şi aproape, pe celălalt loc numărul 2, bun pentru contact şi relaţie. Dacă persoana „aşteptată" se va aşeza exact pe locul pe care este „invitată", va semnala faptul că este disponibilă afectiv. Foarte probabil, persoanele aşezate pe locurile numărul 2 doresc să stabilească un contact apropiat şi semnalează altor persoane faptul că teritoriul este deja înstăpânit.

## ▣ Zone şi distanţe interpersonale

Părintele proxemicii, E.T. Hall, a afirmat explicit faptul că „cea mai mare parte a timpului, jocul distanţelor interpersonale scapă controlului conştient" (1971, p. 142). Aserţiunea nu l-a împiedicat însă să ne propună conştientizarea jocului „distanţelor interpersonale" prin patru zone şi distanţe interpersonale cu semnificaţii cvasiuniversale pentru fiinţa umană: zona intimă, zona personală, zona socială şi zona publică.

Pentru a descifra semnificaţiile particulare ale acestor categorii de distanţe fizice interumane, vom cartografia spaţiul imediat înconjurător al persoanei în patru straturi concentrice. Apoi, vom evalua maniera în care ele o apropie sau o despart de alte persoane.

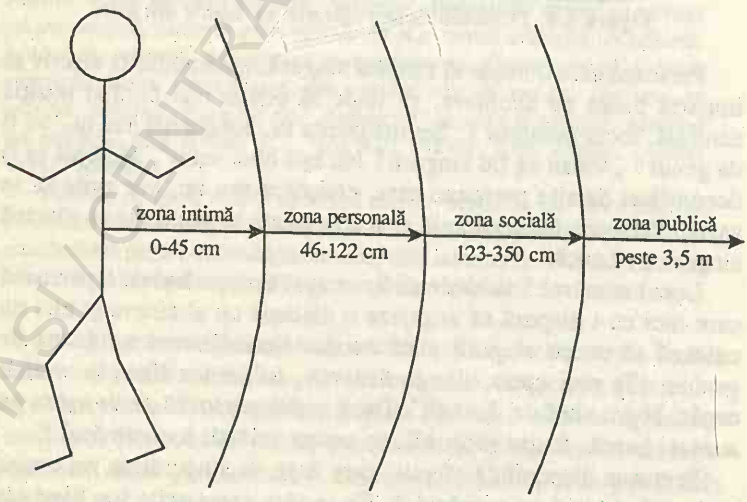



**Figura I.5.** *Zone şi distanţe interpersonale*

## ⊡ Zona intimă

Zona intimă (0-45 cm) este primul înveliş invizibil imediat în jurul trupului, gros cam de o jumătate de braţ. Îl apărăm „dând din coate". Doar protejaţi de intruşii aflaţi în afara acestui înveliş ne vom putea simţi în siguranţă şi la nivel inconştient. În mod paradoxal, zona intimă este atât spaţiul proxim al dansului intim, al mângâierilor şi sexului, cât şi al agresiunii fizice şi al luptei corp la corp.

*Suprema condiţie pentru a permite de bunăvoie accesul în zona noastră intimă este încrederea, sentimentul de securitate* (Birkenbihl, 1999). Asta nu înseamnă că în zona intimă pătrunde oricine inspiră încredere, ci faptul că, dacă lăsăm pe cineva de bunăvoie în această zonă, o facem pentru că avem încredere. Abia peste fundamentul securităţii vor interveni nevoia fiziologică şi dorinţa psihologică de intimitate. Tânjim după proximitatea celor dragi, dar îi ţinem la distanţă dacă nu oferă siguranţă.

Englezoaica Susan Quilliam, psiholog specializat în limbajul trupului, admite ferm faptul că „gradul de apropiere de alţii, dorit de noi, depinde de măsura în care ei ne inspiră un sentiment de securitate". Desigur însă, cotidian, zona noastră intimă va fi invadată şi de persoane cărora nu le permitem de bunăvoie acest lucru. Invazia ca atare nu ne încalcă doar „teritoriul", ci şi nevoia de a decide singuri cu cine să fim „intimi". Persoanele aflate în poziţii dominante invadează cu uşurinţă zona intimă a subalternilor şi anturajului; profesorii se apropie, ating şi privesc peste umărul elevilor, de exemplu. Persoanelor supuse, timide sau aflate în poziţii subalterne le este inaccesibil acest lucru.

Pe această idee, Vera Birkenbihl promovează regula proxemicii după care „cineva care desconsideră zona intimă a unei persoane desconsideră şi persoana ca atare".

Din instinct, asemenea majorităţii speciilor cunoscute, omul îşi apără cu străşnicie zona intimă de invazia intruşilor. Violurile şi agresiunile fizice pot face ravagii la nivel psihologic. Suportăm cu dificultate semenii antipatici în această zonă. Când unii pătrund în ea fără voia noastră, ne simţim stingheriţi, iritaţi, presaţi, ameninţaţi. În plan psihic, ne plasăm în poziţie ofensivă sau defensivă, după cum instinctul de conservare comandă atacul sau fuga. Într-un fel

oarecare, corpul sună alarma la orice invazie a intruşilor: senzaţii dureroase în interior, tremur, gol în stomac, reacţii alergice pe piele, emoţii amestecate de teamă şi furie. Conştient sau nu, încordăm muşchii, batem în retragere, ferim în lături, ne încruntăm sau facem gesturi aluzive care-i alungă pe intruşi. Organismul începe să producă hormoni de luptă, de natura adrenalinei şi noradrenalinei (Birkenbihl, 1999). Este şi motivul pentru care, deşi o acceptăm conştient, aglomeraţia din lift, tramvai sau tren ne incomodează, irită şi oboseşte. Când nu putem nici lupta şi nici evada, „hormonii de stres" se acumulează, ca o toxină care înrăutăţeşte rapid starea fiziologică generală a organismului.

În zona intimă, predomină comunicarea tactilă (canal kinestezic) şi olfactivă. Zona intimă este influenţată semnificativ de mirosuri; agresivitatea lor şi lipsa de igienă dau efecte de distanţare. Comunicarea orală aproape că nu funcţionează; e locul potrivit mai curând pentru şoapte, sunete nearticulate şi manifestări vocale fără conţinut verbal.

Adesea, celor pe care îi întâlnim prima oară le întindem mâna ca pe o „proptea" ce-i ţine la distanţa braţului întins. Femeile le permit străinilor sărutul mâinii întinse, dar nu şi al braţelor sau gâtului. Mâna va fi cu atât mai întinsă şi trupul va lua mai mare distanţă cu cât persoana care le sărută le este mai nesuferită. În schimb, mâna se îndoaie tot mai mult şi trupul reduce distanţele cu cât persoana le place mai tare. Prin jocul acestor distanţe fizice, generate inconştient, putem estima gradul de atracţie/respingere interpersonală. Desigur, nu doar femeile, ci şi bărbaţii acceptă cu dificultate atingerea oricui, oriunde, în orice împrejurări. Instinctiv, invazia zonei intime este percepută ca agresiune, perfect vizibilă în luptele corp la corp şi, paradoxal, în întâlnirile sexuale.

Cercetări recente au pus în evidenţă forţa manipulatoare a atingerilor şi a invaziilor surprinzătoare în zona intimă. Un experiment, efectuat într-un supermarket din Kansas City (Joule şi Beauvois, 1997, p. 86), a demonstrat că strângerea antebraţului clientului, în timp ce i se comunică un mesaj, ridică procentul de acceptare de la 51%, în condiţia fără contact, la 79% în condiţia contact. Experimente ulterioare au obţinut creşteri şi mai mari (Joule şi Beauvois, 1997, pp. 83-87). Atingerea măreşte sentimentul de intimitate la nivel inconştient şi facilitează influenţarea comportamentelor şi

devierea lor. Un exemplu la îndemână ar fi acela în care persoana atinsă prin surprindere imită spontan sunetul vocii sau cuvântul rostit simultan cu atingerea.

Experţii împart zona intimă în două subzone: intimă apropiată (sexul şi lupta) şi intimă îndepărtată. Practic, în plan psihic, persoanele străine, înghesuite fără voie în tramvai sau în lift, nu se percep una pe alta la distanţa intimă apropiată. Împrejurările forţează apropierea fizică, dar nu şi afectivă, psihologică. Persoanele vor evita întâlnirea privirilor şi adresarea directă. Vor privi în gol, vor vorbi peste capul celor din prima linie şi, instinctiv, vor ridica fel de fel de bariere, precum geanta, dosarul, genunchii, coatele sau braţele.

Întinderea zonei intime variază în raport cu siguranţa de sine a persoanei. Cel sigur pe sine îi lasă pe ceilalţi să se apropie mai mult. Cel nesigur tinde să păstreze distanţa, fie şi prin fugă. Cu cât o persoană se simte mai nesigură, cu atât este mai sensibilă la încălcarea zonei intime. Cu atât mai mult se teme de apropierea celorlalţi.

Întinderea zonei intime variază şi în funcţie de statutul social şi rangul ierarhic al persoanei. Cu cât sunt mai înalte, cu atât zona intimă recunoscută de ceilalţi este mai întinsă. În jurul şefilor, se conturează zone „libere" aproape proporţionale cu rangul. Distanţa interpersonală creşte proporţional cu diferenţa de statut, astfel încât întinderea zonei intime aproximează satisfăcător distribuţia pe scara ierarhică. Nu-i întâmplător faptul că suprafaţa şi înălţimea meselor şi scaunelor din firmă variază cu statutul ierarhic al locatarilor. Şefii cei mari au birouri mari şi scaune înalte, simboluri şi marcaje ale teritoriului persoanelor sus-puse. „Marcajul" unui teritoriu poate fi sugerat şi de ochelarii lăsaţi pe masa unei comisii de examen de cineva care lipseşte temporar; ochelarii îi ţin locul.

Toate acestea au însă caracter general. Dorinţa de a fi sau nu proximi depinde de multe alte lucruri. Există o nevoie atavică şi o fericire primară de a fi proximi. În psihoterapia radiantă, atingerea şi proximitatea dobândesc virtuţi terapeutice. Mai în glumă, mai în serios, „norma minimă de supravieţuire" este de patru îmbrăţişări pe zi. În plus, studiile arată că atingerile epidermice stimulează secreţia de endorfine. Când suntem trişti şi căutăm sprijin, chiar şi auto-atingerea are efecte. Când suntem speriaţi, ne îndepărtăm de cei primejdioşi. Când suntem iritaţi, păstrăm distanţa faţă de oricine

pentru a ascunde gesturile negative de priviri indiscrete şi pentru a scăpa de ispita de „a sări la beregata" cuiva.

Mai rămân unele manifestări bizare ale instinctului teritorialităţii. De pildă, atunci când doi negociatori se aşază la masa tratativelor, nu neapărat conştient, fiecare revendică jumătatea de masă dinspre sine ca teritoriu propriu şi parte a zonei intime. O lege nescrisă a negocierilor? Obiecte precum creionul, stiloul, scrumiera, bricheta sau dosarele sunt folosite spontan pentru a trasa „graniţe". Orice invazie a teritoriului exercită o presiune psihologică.

*Antrenamentul nr. 2*

**Încălcarea teritoriului**

*Aşază-te la masă cu partenerul şi provoacă o dispută aprinsă, fără să-l previi asupra a ceea ce ai de gând. În timp ce discutaţi, cu gesturi discrete, vei împinge treptat înspre partea sa de masă fel de fel de obiecte: bricheta, mapa, cărţile, vesela murdară, paharele şi sticlele goale etc. Vei restrânge treptat „teritoriul" partenerului, pe măsură ce-l extinzi pe al tău. Apleacă-te tot mai mult peste masă şi aşază coatele cât se poate de obraznic, ocupând spaţiul celuilalt. Acaparează tot mai mult spaţiu şi lasă tot mai puţin partenerului.*

*În timp ce pui la cale toate aceste invazii teritoriale, observă atent faţa, ochii, trupul şi gesturile partenerului. Dacă nu va reacţiona violent, vei vedea că se simte din ce în ce mai presat, mai înghesuit. Stingherit şi stresat. Dacă experimentul decurge normal, partenerul se va agita, va fi tot mai iritat, mai lipsit de chef şi de încredere în sine.*

...Şi cu asta, iată că tocmai am demonstrat un exemplu de manipulare a partenerului de negociere prin invazia zonei intime.

## ⊡ Zona personală

Zona personală (46-122 cm) începe acolo unde sfârşeşte zona intimă, ca un al doilea înveliş invizibil în jurul corpului. Ea corespunde distanţei la care doi oameni se pot atinge, dacă amândoi întind braţele, atunci când conversează pe stradă sau într-o încăpere. Privită din exterior, zona personală este marcată de lungimea braţului întins, cu pumnul strâns. La această distanţă, comunicarea tactilă încetează. Cea olfactivă diminuează şi interlocutorii sunt relativ protejaţi de mirosuri. Comunicarea orală devine dominantă, iar vocea poate rămâne moderată, ca volum. Comunicarea vizuală focalizează „prim--plan" pe chipul interlocutorului; detaliile mimice şi fizionomia sunt perfect perceptibile.

În zona personală, gradul de familiaritate al interlocutorilor rămâne încă ridicat. De regulă, doar soţul, soţia, iubitul, iubita, copiii, prietenii şi colegii apropiaţi pot locui convenabil aici. Ei se vor afla într-o oarecare competiţie pentru ocuparea zonei pe care o revendică în comun. În raport cu persoanele care şi-o disputâ, zona dobândeşte o semnificaţie psihologică specială. Soţia poate fi geloasă pe o altă femeie care pătrunde în zona personală a soţului său, ca şi soţul, pe un alt bărbat care invadează spaţiul din jurul soţiei. „Aţi dansat prea aproape" va putea reproşa unul sau altul dintre cei doi. Zona personală activează instinctul de „proprietate" asupra partenerului de cuplu. În mod asemănător va reacţiona invitatul de onoare la un dineu, unde găseşte ocupat locul la masă din dreapta gazdei.

Atunci când persoane străine sau dezagreabile ne invadează zona personală, este aproape sigur că intrăm într-o stare de nervozitate. Vorbirea devine mai precipitată, mai incoerentă. Adesea, când două persoane care nu se agreează îşi strâng mâna pentru salut, trupurile lor se arcuiesc în exterior, semnalând acţiunea unilaterală sau reciprocă a unor forţe de respingere. Persoanele nu sunt neapărat conştiente de acest lucru.

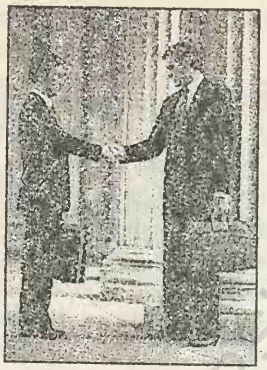


**Figura I.6.** *Două persoane care își strâng mâinile*

Atenție! Când interlocutorul se retrage sau face gesturi de distanțare, poți fi sigur că ai pătruns prea adânc în spațiul său personal. Acest lucru îl deranjează deja; ar fi înțelept să-i respecți spațiul personal. În spiritul proxemicii, tocmai am enunțat o regulă generală de comportament și relaționare interpersonală.

Întinderea spațiului personal variază și în funcție de temperament, ca și de factori demografici și culturali. În Japonia, de pildă, spațiul personal e mai restrâns. Japonezii suportă mai bine aglomerația. În schimb, în timpul conversației, anglo-saxonii se apropie până cel mult acolo unde s-ar putea atinge cu vârful degetelor dacă ar întinde mâinile. Românii discută comod la ceva mai mică distanță, cam până la încheietura mâinii. Arabii și negrii africani se apropie mai mult, până la distanța cotului (granița zonei intime în alte culturi).

Desigur, distanța personală este și una profund subiectivă; când dansăm cu cine ne place, niciodată nu-i destul de aproape, iar când o facem din datorie, avem senzația de sufocare.

În orice caz, limita zonei personale este și granița *comunicării interpersonale* și a relației personalizate. Doar în limitele acestui spațiu, interlocutorii se adresează „ca de la om la om", în sensul că fiecare semnifică pentru celălalt o entitate personalizată, prin nume, identitate, nevoi, aspirații și biografie. În mod normal, interlocutorii ajung în acest spațiu doar dacă încetează să-și mai fie străini, simpli exponenți ai unor categorii sociale sau profesionale.

## ▣ Zona socială

Zona socială (1,23-3,5 m) este distanţa rezervată întâlnirilor şi comunicărilor cu caracter social, în care nu este necesară personalizarea interlocutorilor. Practic, este distanţa de la care ne adresăm prudent unui străin în noapte.

În viaţa socială, este distanţa (im)pusă de ghişeu, masă, tejghea sau tarabă, între cetăţean şi funcţionar, client şi vânzător sau reclamant şi ofiţer (oficiant) de relaţii cu publicul. În zona socială, comunicarea rămâne *impersonală*, în sensul că interlocutorul rămâne un străin, fără o identitate personalizată, un simplu exponent al unei categorii sociale. Numele, identitatea, nevoile, aspiraţiile şi istoria sa personală rămân necunoscute.

Vom considera firesc să ne plasăm în această zonă când ne adresăm unei categorii sociale reprezentate fie de funcţionarul public sau de portarul de la ghişeu, fie de vânzătorul sau clientul de la birou, fie de poliţistul sau trecătorul de pe stradă, fie de medicul sau profesorul din spital sau din şcoală. Desigur, va fi vorba de o relaţie socială, şi nu de una interpersonală. Adresarea nu va numi persoana, ci profesia: Domnule doctor/profesor/poliţist/vânzător etc.

Practic, în faza de debut, orice primă întâlnire din sfera negocierilor, vânzărilor, relaţiilor profesionale sau civice are un caracter impersonal. Elementele susceptibile de încălcarea intimităţii rămân neglijabile la distanţa socială.

Distanţa socială se impune parcă de la sine între necunoscuţi şi interlocutori ocazionali, ca şi între partenerii de afaceri, la prima întâlnire. Nu-i întâmplător faptul că, adesea, distanţa socială este marcată de masă, ghişeu sau tarabă. Respectarea distanţei sociale, acolo unde ea se impune, nu înseamnă doar bună-cuviinţă, ci şi eliminarea riscurilor încălcării teritoriilor protejate: de a speria, deranja, irita şi enerva partenerul social.

Pe de altă parte, manipularea abilă a jocului distanţei sociale poate insinua atitudini de dominare, interes, superioritate, siguranţă sau ameninţare, fără a se rosti cuvinte în acest scop. Pentru a se relaxa, chiar şi partenerii intimi au nevoie de refacerea distanţei sociale.

De regulă, prin zona socială îndepărtată (2,20-3,60 m) se subliniază poziţia socială şi distanţa ierarhică. De pildă, zona socială

respectată sau impusă (de garda de corp) în jurul unui magnat, ministru sau al unei mari vedete va fi mai mare decât cea a unui director oarecare. La rândul său, directoraşul va revendica o zonă mai mare decât a şefului de serviciu. Desigur, nici o regulă fără excepţii.

## ▷ Zona publică

Zona publică este cea care se poate extinde dincolo de distanţa de 3,5 m în jurul unei persoane. În acest spaţiu, comunicarea îşi pierde atât caracterul interpersonal, cât şi pe cel social. Practic, nu mai avem de-a face cu un interlocutor, ci cu o prezenţă publică. Relaţia şi discursul vor fi mai curând oficiale şi ceremoniale. Distanţa publică face ca nota de intimitate şi de personalizare a comunicării să dispară complet. Contactul vizual, distribuit asupra auditoriului colectiv, scade în intensitate şi, practic, nu mai este adresat fiecărui ascultător în parte. Comunicarea olfactivă dispare cu totul. Vocea are nevoie de mult volum şi este sprijinită de microfoane şi de amplificatoare.

Adesea, distanţa publică este păzită cu străşnicie de către serviciile secrete şi garda de corp a unor preşedinţi sau miniştri. La rândul lor, VIP-urile, magnaţii şi marile vedete rock, de cinema, modă sau sport îşi pun garda de corp să le păzească zona publică. Aceasta indică însemnele raporturilor de putere dintre roluri sociale distincte, fie pentru a le face evidente, fie pentru a le ascunde.

Distanţa publică oferă protecţie, distincţie şi dominanţă psihologică personajelor aflate la tribună, în prezidiu, în juriu, în amvonul bisericii sau după catedră. Subliniază raporturile de putere, rezervate elitelor, care se adresează unor audienţe largi de pe poziţii oficiale, impunătoare. De-a lungul istoriei, subtila formă de putere care provine din respectul acordat zonei publice a avantajat doar unele categorii sociale: dictatori, monarhi, politicieni, preoţi, comandanţi, judecători şi profesori.

În tribunale, judecătorii plasează inculpaţii la mare distanţă. În amfiteatre, profesorii domină studenţii prin distanţa impusă de catedră. Preoţii din mai toate religiile îşi rezervă spaţiul sacru al altarului. Managerul care cunoaşte semnificaţia distanţei publice convoacă subalternii în biroul său doar în situaţii excepţionale. Biroul şefului va rămâne un teritoriu rar, destinat marilor evenimente. Accesul facil apropie şi banalizează ierarhiile.

## ▣ Mesaje spaţiale

Limbajul spaţiului deconspiră atitudini, intenţii şi stări sufleteşti. Un interlocutor timid şi complexat va tinde spontan să ocupe mai puţin spaţiu decât are la dispoziţie. Va ţine mâinile strâns lipite de corp, capul între umeri, genunchii îndoiţi şi haina încheiată. Va rămâne undeva lângă uşă, în zona intrării. Când este invitat să ia loc, va ocupa doar un colţ de scaun sau de masă, aplecat, cu genunchii strânşi. Ocuparea unui spaţiu micşorat este semnul deficitului de putere. Personajul dezinvolt, stăpân pe situaţie, tinde să ocupe mai mult spaţiu, face gesturi largi, cu braţele desfăcute şi haina descheiată, impune distanţă şi ocupă mai mult loc pe scaun.

Adesea, pentru a semnaliza putere şi siguranţă, oamenii folosesc strategii ciudate de cucerire a spaţiului: pălării cu boruri largi, coafuri înalte, perniţe la umerii hainelor, tocuri înalte, haine largi, descheiate, loţiuni puternic mirositoare, case şi maşini mari, birouri spaţioase, mese lungi, fotolii voievodale şi câte altele.

De regulă, gesturile spaţiale indică atât o personalitate de bază mai puternică şi mai expansivă, cât şi unele atitudini şi expresii ale dezinvolturii şi încrederii în sine mai mult sau mai puţin stabile ori trecătoare. În genere, persoanele care ocupă mai mult spaţiu tind să aibă şi o putere de negociere relativ mai mare. Un studiu al Universităţii din Pittsburgh, de pildă, demonstrează că absolvenţii cu înălţimea între 1,88 şi 1,93 m au obţinut salarii cu 12,4% mai mari decât ale colegilor mai scunzi.

Chiar dacă nu avem o reţetă universală pentru distanţa interpersonală ideală, există totuşi o regulă conform căreia distanţa potrivită este aceea care ne permite comunicarea fără încălcarea teritoriilor personale şi fără schiţarea unor mişcări, gesturi şi posturi de distanţare.

Spaţiul personal de care are nevoie o persoană este o expresie a personalităţii sale şi variază în funcţie de numeroşi parametri ce nu pot fi evaluaţi cu uşurinţă. Din acest motiv, ne vom apropia de interlocutor până la exact distanţa la care apar primele semnale vagi de distanţare. Vom presupune că am găsit distanţa la care să ne oprim, măcar pentru a tatona oportunitatea de a merge mai aproape. Nici mai puţin, nici mai mult. Mai puţin decât acea distanţă înseamnă

lezare reciprocă, precum în cazul ţepilor porcilor spinoşi. Mai mult decât acea distanţă înseamnă diluare, subţiere şi răcire a relaţiei (cazul porcilor spinoşi care îngheaţă).

Principial, dincolo de corelarea cu natura relaţiei, distanţa optimă între persoanele A şi B este aceea la care învelişurile lor spaţiale sunt în contact, fără să se suprapună. Teritoriile lor personale vor apărea ca două cercuri tangente, cum sugerează şi figura I.7.

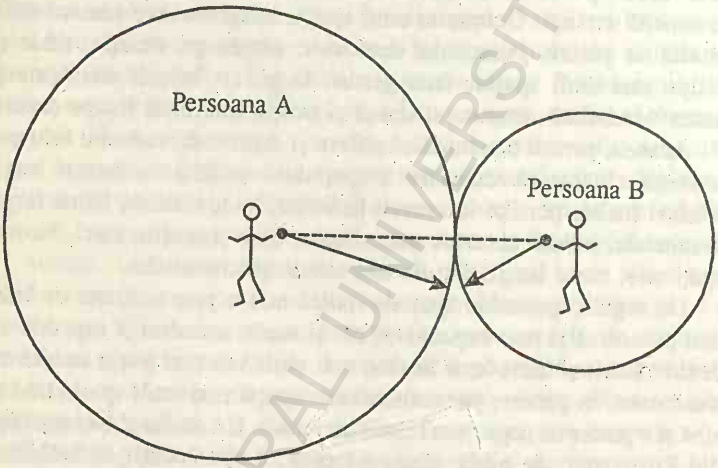



**Figura I.7.** *Zone personale „tangente"*

Atât timp cât natura relaţiei rămâne impersonală, zonele tangente vor fi cele sociale. Imediat ce relaţia se personalizează şi natura sa devine interpersonală, învelişurile tangente vor fi zonele intime. Doar atunci când natura relaţiei este intimă, vor putea fi eludate toate aceste frontiere. Intimitatea (proximitatea) este starea în care fiecare persoană „locuieşte" în zona intimă a celeilalte şi reciproc.

BCU IAŞI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

## ▣ Plasamentul la masa negocierilor

Îndeobşte, acceptăm uşor ideea că plasamentul la masa tratativelor poate influenţa semnificativ ambianţa şi rezultatele negocierilor. Mai rămâne să evaluăm modul în care plasamentul influenţează negociatorii, în plan fiziologic (încordare, disconfort, oboseală etc.) şi, mai ales, în plan psihologic: atenţie, concentrare, dispoziţie, stare de spirit, agresivitate, disponibilitate, răbdare, irascibilitate. Ultimele acţionează, adesea, doar la nivel inconştient.

Aşezarea negociatorului cu ochii în soare sau altă sursă de lumină puternică (ancheta sub reflector), cu spatele la uşă, pe hol, în spaţiu deschis circulaţiei şi expus privirilor, creează avantaje reale, chiar dacă nu şi principiale. O masă prea înaltă, prea întinsă, prea lângă un calorifer dogoritor, ca şi un scaun prea scund, prea înalt, care mai şi scârţâie îngrozitor, ar însemna doar mărunţişuri meschine, la îndemâna oricui, uşor de contracarat.

### ▣ Fleacuri, dar ştii ce mult contează!

Cam aşa exclamă negociatorii experimentaţi când vine vorba de distanţa dintre negociatori, forma şi dimensiunile mesei, unghiurile de vizibilitate, înălţimea şi poziţia scaunului, mobilier, decor, lumină, culori, orientarea unora în raport cu alţii etc. Aşezarea cu spatele la uşă, geam, hol sau alt spaţiu în care se mişcă oameni creşte tensiunea psihică, pulsul, tensiunea arterială şi musculară. Respiraţia se precipită. Metabolismul este mai intens şi uzura mai rapidă. Oamenii se simt în siguranţă aşezaţi cu spatele la un perete, când pot cuprinde în raza vizuală intrarea, uşa şi geamul. Mesele înalte şi scaunele joase creează handicap. Scaunul mai înalt dă o şansă în plus pentru a domina negocierea. Oamenii înalţi, masivi şi laţi în umeri obţin dominanţă fizică prin simplul fapt că ocupă mai mult spaţiu. Uneori, poate fi suficient.

Există şi un aşa-numit „efect al capului de masă": persoana din capul mesei dobândeşte o poziţie de autoritate şi dominare. De aici şi regula ştrengărească: „Capul mesei plăteşte". Dincolo de glumă, capul mesei oferă rolul de coordonator de joc unei persoane capabile să şi-l asume.

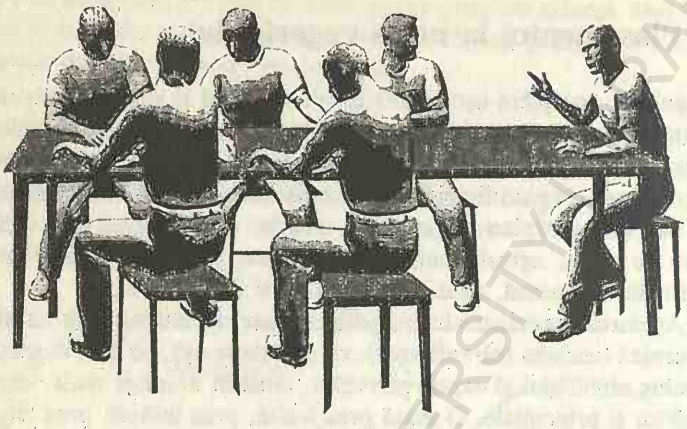


**Figura I.8.** *De ce plăteşte „capul" mesei ?*

Puterea şi controlul persoanei din capul mesei asupra echipei dispuse pe laturi poate fi atenuată şi balansată de persoana plasată în celălalt cap de masă.

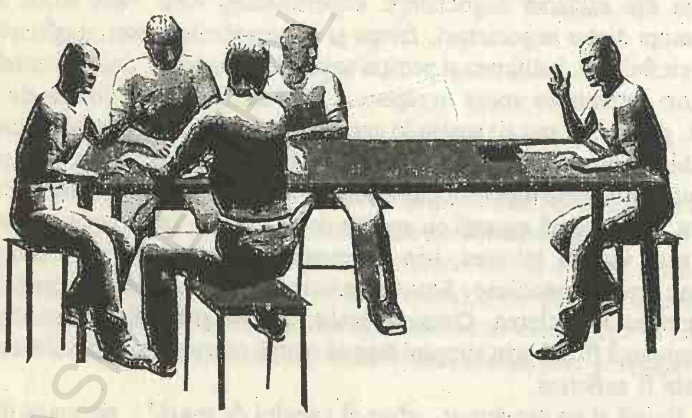


**Figura I.9.** *Balansul puterii conferite de capul mesei*

În tradiţia asiatică, interlocutorii principali (negociatorii-şefi) nu comunică direct de la început. Negocierea începe la altitudini joase

şi urcă treptat către vârf, dacă urcă. În tradiţia europeană, poziţia clasică de negociere este aceea în care delegaţiile stau faţă în faţă, cu negociatorii-şefi în poziţii centrale, de o parte şi de alta a mesei.

Importanţa fiecărui membru al echipei este apreciată invers proporţional cu distanţa faţă de negociatorul-şef. De regulă, numărul doi este în dreapta şefului, iar numărul trei în stânga. Ierarhia membrilor echipei în funcţie de distanţa faţă de şef funcţionează şi la masa rotundă. S-a întâmplat şi la masa regelui Arthur. Cavalerii Mesei Rotunde nu aveau aceeaşi autoritate şi acelaşi rang social. Nu erau atât de egali cât ar fi dorit regele. „Din păcate, Arthur nu ştia că un membru din grup cu rang mai înalt decât ceilalţi distorsionează puterea şi autoritatea fiecăruia." (Pease, 1993) Masa era rotundă sub aspect geometric, dar excentrică în planul distribuţiei puterii.

Apoi, mai există o largă paletă de elemente tactice şi organizatorice, aparent minore, care influenţează negocierile: data şi ora alese pentru întâlnire, nivelul ierarhic al primului contact, mărimea şi alcătuirea echipei de negociatori, ordinea intrării şi aşezării la masă, ordinea de zi.

Forma şi dimensiunile mesei – pătrată, dreptunghiulară, rotundă, ovală, în „U", în „V", în „T", înaltă, joasă, îngustă, lată etc. –, precum şi schema de plasament a negociatorilor la masa tratativelor comportă alte subtilităţi şi secrete. Ele joacă un rol mai important decât se crede îndeobşte. Poziţia la masa negocierilor nu este un simplu element de protocol. Plasamentul are implicaţii importante asupra relaţiei, ambianţei şi puterii de negociere a uneia sau alteia dintre părţi. Un negociator plasat la masă într-o poziţie care nu-i convine poate protesta doar dacă-şi justifică în mod elegant protestul.

## ▶ Dimensiunea ascunsă a spaţiului amenajat

În celebra sa *Dimensiune ascunsă*, E.T. Hall descrie experimentul unui director de spital canadian. Autorul experimentului, dr. Humphry Osmond, verifica dacă amenajarea spaţiilor şi distanţele interumane exercită influenţe asupra ritmului de însănătoşire a pacienţilor.

Doctorul Osmond observase că sălile de aşteptare şi saloanele cu mobilier fix – paturi, noptiere şi scaune aliniate milităreşte pe lângă pereţi – favorizau mai curând izolarea şi solitudinea. Pentru că îi fac

pe oameni să se retragă în ei înşişi şi să fugă unii de alţii, le-a numit *spaţii sociofuge*. Doctorul Osmond a mai observat că spitalul abuza de aceste spaţii. Administraţia şi personalul de serviciu le preferă pentru că sunt uşor de întreţinut. Scaunele aduse uneori de pacienţi şi dispuse în cerc în mijlocul salonului erau imediat aliniate de către infirmiere de-a lungul pereţilor. „Bolnavii, izolaţi unii de alţii şi lipiţi de pereţii salonului, se transformă în mobile vii, silenţioase şi nemişcate. Feţele lor devin tot mai deprimate."

Existau, desigur, şi spaţii amenajate, precum băncile de pe alei sau terasa cafenelei din spital, unde pacienţii se însufleţeau, devenind mai sociabili şi comunicativi. Pe acestea din urmă le-a denumit *spaţii sociopete*, tocmai pentru că favorizează contactele şi relaţionarea interumană.

Intrigat de ceea ce se întâmpla în salonul persoanelor în vârstă, Osmond a chemat un psiholog (Robert Sommer) să studieze mai precis relaţia dintre amenajarea spaţiului, mobilier şi disponibilitatea pentru comunicare.

Cafeneaua spitalului, cu mese de 2 x 1 m şi şase locuri, a fost aleasă drept „laborator" de studiu. O astfel de masă permite patru tipuri de plasamente a câte doi interlocutori, distincte prin distanţe şi orientări, după cum urmează:

- *Colţ*: *A-B (şi A-D)*, de o parte şi de cealaltă a unui colţ, în unghi drept.
- *Alături*: *B-C*, cot la cot, umăr la umăr, pe aceeaşi latură a mesei.
- *Frontal*: *B-D*, faţă în faţă, de o parte şi de cealaltă a mesei.
- *Diagonală*: *C-D*, poziţie de-a latul mesei, în diagonală.

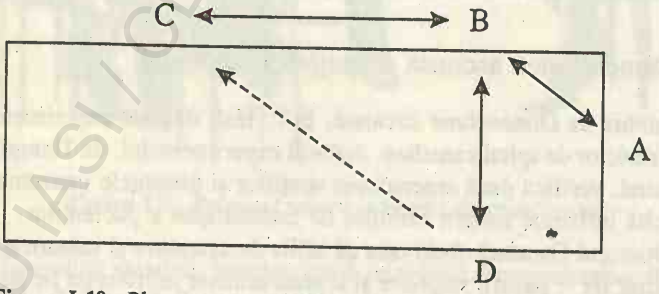



**Figura I.10.** *Plasamente posibile la masa din cafeneaua spitalului*

După 50 de şedinţe de observaţii, în care intensitatea comunicării a fost evaluată la intervale de timp controlate, psihologul a desprins un şir de concluzii privind influenţa plasamentului asupra relaţionării interpersonale. Extragem câteva :

- Contactele reuşite sunt mai numeroase pe *colţ*, de şase ori *frontal* şi de două ori *alături*.
- Contactele reuşite pe *alături* sunt de trei ori mai numeroase decât pe *frontal*.
- Contactele pe *diagonală* sunt nule, nu se nasc relaţii, nu se întâmplă nimic consistent.

Concluziile privind influenţele plasament-comunicare, valabile în cafenea, nu sunt universal aplicabile, dar rămân tipice pentru *spaţiile sociopete*, ce reduc distanţele interumane.

În bibliotecă, unde persoanele lucrează independent, fără a conversa, vor fi preferate plasamentele *diagonală* sau *frontal*, iar *colţ* va fi evitat. Plasamentele preferate aici vor fi tipice pentru *spaţiile sociofuge*, care măresc distanţele interumane.

Este greu de făcut o distincţie fermă între spaţii sociopete şi spaţii sociofuge. Este greu de spus că unele sunt mai bune decât altele. Putem însă afirma cu certitudine că primele favorizează relaţia şi comunicarea, iar ultimele, izolarea, independenţa şi, eventual, colectivismul.

Spaţiile flexibile sunt preferabile celor fixe. Ele permit configuraţii spaţiale variabile care, de la caz la caz, se pretează fie comunicării interpersonale libere, fie ceremoniilor oficiale sobre, fie lucrului individual. În cultura japoneză, pereţii interiori sunt mobili şi se deplasează, se deschid sau se pliază, potrivit cu natura activităţilor domestice.

Dacă spaţiile sunt deja fixe, se poate obţine un echilibru prin dispoziţia flexibilă a mobilierului. În cultura occidentală, organizarea spaţială este mai curând semi-fixă. În cultura chineză, organizarea spaţială poate fi pur şi simplu „fixă", scaunul şi masa rămân perfect rigide, iar oaspetele îşi schimbă locul doar cu acordul gazdei. În cultura arabă, spaţialitatea are o definiţie imprecisă ; acuitatea simţului olfactiv favorizează distanţe interpersonale reduse.

În final, rămâne o certitudine : amenajarea spaţiului influenţează semnificativ comunicarea şi natura relaţiilor interumane, iar efectele sunt pur şi simplu măsurabile.

## ▶ Clubul Mediteraneo

Ştiaţi că... membrii Clubului Mediteraneo se întâlnesc în jurul unor mese pătrate, de opt locuri, cu două locuri pe fiecare latură? Practica îndelungată a întâlnirilor de club a dovedit că acest tip de masă favorizează în cel mai înalt grad comunicarea interpersonală. În jurul unei astfel de mese este posibilă comunicarea interpersonală a una, două, trei sau patru perechi, plasate simultan în oricare dintre colţurile mesei. Tradiţia a impus regula internă. Ceea ce ştim deja despre spaţiile sociopete şi sociofuge ne ajută să explicăm savoarea comunicării la Clubul Mediteraneo şi motivul pentru care membrii clubului au făcut această alegere, şi nu alta. De ce nu masa rotundă a regelui Arthur?

## ▶ Masa de acasă

Australianul Allan Pease este scriitor de talent şi expert în limbajul trupului. La doar 21 de ani, genial negociator şi agent de vânzări, câştigase deja 1 milion de dolari. Cândva, undeva, m-a invitat să meditez asupra formei pe care o are „masa de acasă". Afirma chiar faptul că o simplă privire aruncată asupra meselor de familie de prin casele cunoştinţelor noastre ne oferă o idee despre tipul de relaţii existente şi distribuţia puterii între membrii familiei. Aceasta, desigur, în măsura în care forma mesei este rezultatul unor alegeri libere.

Masa *rotundă* de acasă, destinată cinei zilnice, semnalează mai curând o familie participativă, democratică, ai cărei membri comunică liber, mult şi sincer, fără să-şi ascundă emoţiile. Familia se adună la ora mesei nu atât pentru a respecta un tabiet sau o regulă impusă de cineva, cât pentru a conversa liber şi deschis despre ceea ce s-a întâmplat unuia sau altuia peste zi. Practic, masa rotundă nu impune un „cap al familiei", care face reguli, taie şi spânzură, din vârful ierarhiei. Mai mult chiar, masa rotundă sfidează ierarhia între membrii familiei. În jurul mesei, ei nu vor revendica nici locuri fixe, dispuse într-o ordine anume.

Masa *dreptunghiulară*, mare, înaltă şi gomoasă de acasă, acolo unde pare a fi unica soluţie acceptabilă pentru cina de fiecare zi, va semnala mai curând o familie conservatoare, formalistă, autoritaristă. Membrii ei sunt relativ ierarhizaţi pe ranguri şi niveluri de autoritate. De regulă, se va stabili clar cine şi de ce stă în capul

mesei, eventual, pe un scaun special amenajat. Restul membrilor familiei vor ocupa locuri relativ stabile, ierarhizate pe criterii de vârstă şi poziţie socială sau profesională. Comunicarea între membrii micii comunităţi a familiei va purta amprenta convenţiilor şi protocolului, inclusiv la nivelul ţinutei vestimentare şi al gesturilor, care vor semnala rangul şi apartenenţa socială.

Masa *pătrată* de acasă, eventual cu o latură lipită de perete, destinată meselor sporadice „în familie", semnalează mai curând o familie atomizată, în care se comunică puţin. Membrii familiei sunt veşnic ocupaţi, fiecare cu altceva, şi vin la masă pe rând, la ore diferite, întâlnindu-se toţi deodată doar de Crăciun sau Paşte. Nici nu-i nevoie de atâtea locuri la masă câte persoane sunt în familie. Fiecare are program şi preocupări individuale, independent, „rupt" de ceilalţi şi oarecum nepăsător faţă de ei.

În sălile de consiliu ale companiilor, configuraţia meselor seamănă cu cea de acasă şi trădează stilul de lucru în organizaţie. Într-o organizaţie dominată de un spirit autoritar, masa de consiliu va fi mai curând dreptunghiulară şi lungă, cu fotolii înalte şi spătar voievodal în capătul destinat şefilor.

În schimb, în biroul unei echipe de vânzări, unde unul vine şi altul pleacă, potrivit propriului program, mesele vor fi mai curând mici şi pătrate. Şedinţele operativ-participative şi consilierea în grup vor cere ca membrii echipei să se adune în jurul unei mese rotunde.

## ▣ *Plasamente cu doi negociatori la masă*

Am văzut deja că psihologii au făcut studii comparative asupra numărului de contacte interumane realizate spontan la o masă de 2 x 1 m, cu muchii şi colţuri.

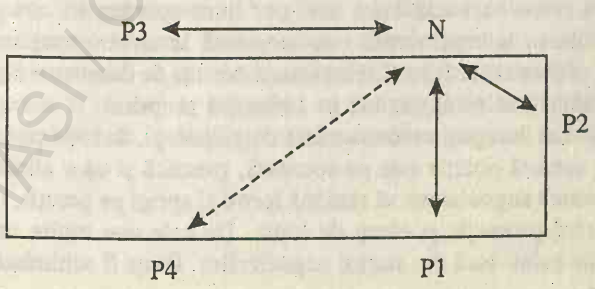



**Figura I.11.** *Plasamente posibile cu doi negociatori la masă*

BCU IAŞI

În principiu, dacă N este locul ocupat de dumneata, iar P1, P2, P3 şi P4 sunt locurile în care poate fi plasat partenerul de negocieri, sunt posibile cinci relaţii de comunicare distincte:

a) *competiţie*: plasament *frontal* (P1);
b) *comunicare*: plasament *colţ* (P2);
c) *cooperare*: plasament *alături* (P3);
d) *independenţă*: plasament *diagonală* (P4);
e) *tactică*: combinaţii ale plasamentelor anterioare.

Ştim deja că, indiferent de contextul social, plasamentul *colţ* (P2) realizează maximum de contacte spontane: în medie, de şase ori mai multe decât *frontal* (P1) şi de trei ori mai multe decât *alături* (P3). Disponibilitatea pentru comunicare creşte când jocul privirilor şi mişcările trupului sunt apropiate de natural. Partenerii de negociere se simt mai bine dacă susţin privirea directă în jur de 60% din durata întâlnirii. Or, cei aflaţi faţă în faţă nu pot evita privirile directe, care se încrucişează, uneori, ca două săbii. În schimb, negociatorii aşezaţi alături întâmpină dificultăţi în stabilirea şi păstrarea contactului vizual. Negocierea consistentă şi productivă se realizează cel mai uşor peste colţul mesei.

## ▷ Poziţia de competiţie

Parcă în ciuda psihologiei, varianta clasică de plasament în negocieri este cea frontală, la distanţă politicoasă, de o parte şi de alta a mesei. Plasamentul prezintă avantajul libertăţii de mişcare şi al observării directe şi continue a adversarului, stimulează agresivitatea şi este cel mai conflictual, prin faptul că persoanele plasate faţă în faţă, cu masa-baricadă între ele, pot intra spontan în competiţie. Confruntarea interpersonală este amorsată la nivel inconştient. De regulă, plasamentul frontal semnalează dorinţa de dominare a gazdei, atunci când întâlnirea are loc pe teritoriul propriu.

Deşi cea mai puţin recomandată de psihologi, în mod paradoxal, tocmai această poziţie este protocolară, practică şi uşor abordabilă. Ea provoacă negociatorii să rămână fermi şi aprigi pe poziţii, oferind deopotrivă protecţie şi câmp de luptă. De cele mai multe ori, este dificil de evitat încă din startul negocierilor. Poate fi schimbată doar ulterior.

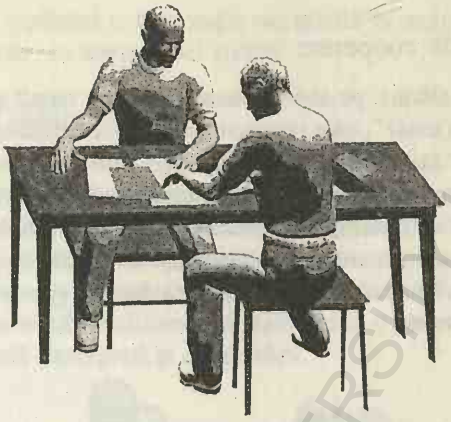


**Figura I.12.** *Competiţie*

Atunci când negociatorii sunt cu adevărat în competiţie, iar dezbaterile, înverşunate şi de pe poziţii de forţă, plasamentul frontal este singurul care funcţionează. El ascute în cel mai înalt grad problema teritorialităţii şi a partajării mesei între negociatori. Conştient sau nu, ei o vor împărţi în teritorii egale, dar vor dezvolta spontan şi atitudini de hărţuire prin invazia zonei intime a adversarului. În negocierile care urmăresc atenuarea conflictelor nu se recomandă această variantă de plasament.

Deşi aparent egal, plasamentul frontal permite avantaje unilaterale pentru una sau alta dintre părţile negociatoare. Pot fi create prin unghiul de iluminare, prin dispunerea faţă de perete, fereastră, uşă, sursă de căldură etc. De pildă, admitem că un negociator primeşte lumina directă, în plină figură, iar faţa celuilalt rămâne vag iluminată. Primul va avea un handicap atât timp cât al doilea primeşte mesaje clare pe seama fizionomiei, expresiei mimice şi a gesticii. Cercetări recente au condus la concluzia că plasamentul „faţă în faţă" poate fi perfect în negocieri cu start egal, la masa rotundă de dimensiuni reduse. S-ar părea că forma mesei atenuează competiţia frontală.

BCU

## Poziţia de cooperare

Plasamentul alături, pe aceeaşi latură a mesei, numit şi „cot la cot" sau „umăr la umăr", este recomandat când se urmăreşte eliminarea suspiciunilor sau atenuarea caracterului conflictual al unei dispute. Aşezaţi de aceeaşi parte a mesei, oamenii tind mai curând să coopereze decât să se confrunte. Certurile sunt rare, greu de amorsat. În plus, poziţia alături ascunde cu uşurinţă unele dintre mesajele nonverbale dure, ale privirii, gesticii, fizionomiei şi expresiei mimice ale negociatorilor.

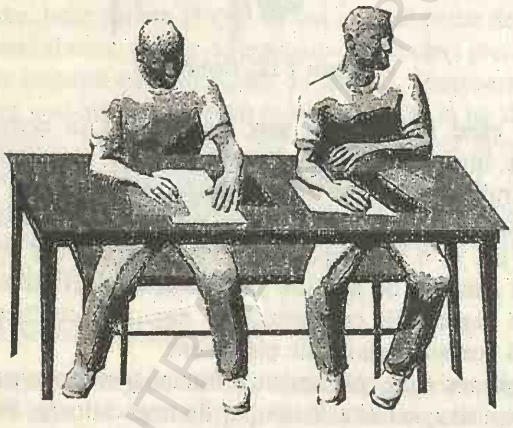


**Figura I.13.** *Cooperare*

Plasamentul alături induce familiaritate şi amiciţie între interlocutori. Stând de aceeaşi parte a „baricadei", cu privirile în aceeaşi direcţie, trăiesc sentimentul că au şi aceeaşi poziţie faţă de problemă. Este evitată uşor şi impresia că unul dintre interlocutori ar invada zona intimă a celuilalt. Poziţia din dreapta (la dreptaci) asigură totuşi un mic avantaj negociatorului, dându-i o mai mare libertate de mişcare, o mai bună vizibilitate şi asigurându-i o economie de mişcări, atunci când prezintă documentaţii şi probe. Partenerul din stânga este nevoit să facă mişcări suplimentare şi să se întoarcă, fapt care conduce la scăderea atenţiei. Păcat doar de faptul că nota de

familiaritate a variantei o face puţin accesibilă în negocierea unor contracte externe, cu negociatori străini.

## ▣ Poziţia de comunicare

Colţul mesei s-a dovedit a fi doar o barieră minimală atunci când oamenii conversează şi negociază aşezaţi la o masă cu muchii şi unghiuri drepte. În ciuda faptului că este rar practicat, e cel mai bun plasament la masa tratativelor. Oferă cele mai bune opţiuni strategice pentru susţinerea cu măsură a privirii şi pentru a urmări mimica şi gesturile. Stimulează deschiderea şi instaurează o atmosferă prietenoasă, favorabilă înţelegerii şi colaborării.

**Figura I.14.** *Comunicare*

În plan psihologic, face inutilă împărţirea teritorială a suprafeţei mesei. De regulă, în acest tip de plasament, persoana plasată pe latura mare poate avea un uşor ascendent asupra celeilalte, fiindcă posedă un teritoriu mai vast. Practic, este anulată şi dominanţa persoanei situate în capul mesei la întrunirile în grup sau la mesele festive.

## ▣ Poziţia de independenţă

Propriu-zis, nu mai avem de-a face cu un plasament compatibil cu negocierea. Mai curând comentăm acea poziţie de aşezare la masă pentru care optează doi oameni ce nu doresc cu adevărat să stabilească un raport între ei. Eventual, doresc să-şi vadă fiecare de ale lui şi să nu ajungă la vreun acord.

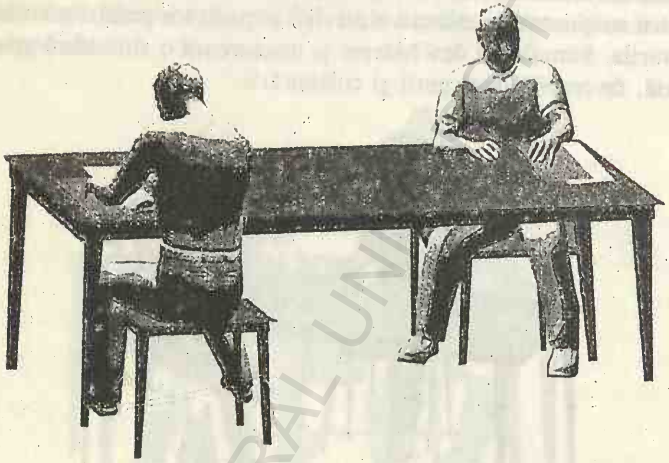


**Figura I.15.** *Independenţă*

Plasamentul este adoptat spontan în biblioteci, pensiuni sau restaurante, între persoane care se evită reciproc şi vor să rămână independente. Plasamentul ca atare exprimă indiferenţa şi fuga. Uneori, chiar şi ostilitatea. Apare spontan sau este ales deliberat în negocierile în care se doreşte evitarea unei discuţii sincere şi deschise.

BCU IAŞI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

## ⊡ Combinaţie tactică

O combinaţie tactică între variantele *comunicare* şi *competiţie* (*colţ* şi *frontal*) constă în învăluirea pe flancuri, propusă în figura I.16.

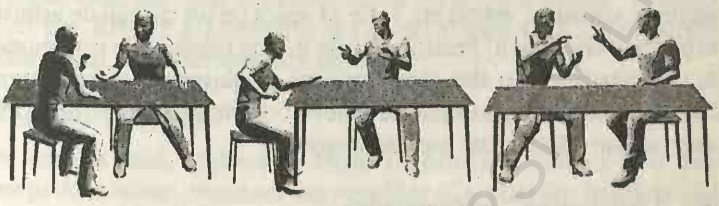


**Figura I.16.** *Combinaţie tactică*

Negociatorii, deşi aflaţi de o parte şi de alta a mesei, sunt plasaţi în afara liniei de confruntare directă. Sunt faţă în faţă, de o parte şi de cealaltă a „baricadei", dar evită abordarea frontală, competitivă. Unul dintre ei este orientat uşor lateral, pentru a-şi aborda partenerul pe unul dintre flancuri. De regulă, negociatorul cu putere de negociere mai redusă (candidatul la un interviu de angajare, de pildă) este cel interesat de un plasament tactic.

Pentru a obţine un astfel de plasament tactic, atunci când găsim scaunul aşezat frontal, mai înainte de a ne aşeza, îl prindem de spătar, îl ridicăm discret în mâini (operaţia se numeşte „luarea teritoriului în stăpânire"), îl mişcăm uşor spre dreapta sau stânga şi îl reorientăm pe un unghi de 45° faţă de axa mesei. Apoi ne aşezăm, fără a invada masa interlocutorului cu coatele, geanta sau alte lucruri. Dosarele şi documentele pot rămâne o vreme pe genunchi.

Plasamentul tactic este potrivit pentru negocierile dezechilibrate, ca şi pentru cele rigide, oficiale şi protocolare. Discuţiile devin mai calme, mai amiabile. Psihologii îl recomandă insistent în cazul interviurilor de recrutare a personalului.

BCU IAŞI

## ◙ *Plasamente cu trei negociatori la masă*

Numeroase negocieri bilaterale sunt purtate cu trei negociatori, fie că cel de-al treilea face echipă cu unul dintre primii doi (asistent, secretar, consilier, avocat etc.), fie că joacă un rol special de arbitru, expert sau observator. Pentru cazurile în care negocierile sunt purtate în trei persoane, am ales câteva opţiuni de plasament uzuale, spontane sau deliberate, însoţite de câteva comentarii ce pot fi extinse asupra altor plasamente asemănătoare.

### ◘ „Ţine partea" adversarului

Este un plasament util în situaţiile în care negociatorul (N), aflat în negocieri competitive cu adversarul său (A), atrage la tratative un expert tehnic, contabil sau de altă profesie (E). Negociatorul versat poate să-şi pună adversarul (A) în competiţie cu expertul (E), sugerând însă faptul că el însuşi rămâne mai curând de partea adversarului său.

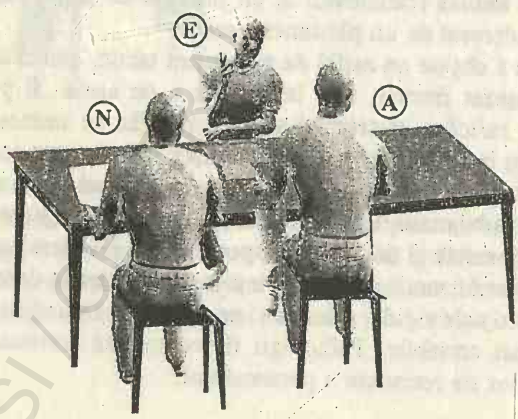



**Figura I.17.** *„Ţine partea"*

În această idee, negociatorul va plasa expertul faţă în faţă cu adversarul său, în poziţie de competiţie frontală, având grijă ca el

însuşi să ocupe un loc alături de adversar, în poziţie de cooperare. Mai mult chiar, dacă nimeni nu protestează, negociatorul poate ocupa un plasament de colţ, în poziţie de comunicare, în capul mesei. În acest din urmă caz, prin plasamentul său, negociatorul îşi atribuie lui însuşi poziţia de arbitru. Din acel loc, fie mimând neutralitatea, fie chiar simulând faptul că ar „ţine partea" adversarului său, devenit şi adversarul poziţional al expertului, negociatorul preia subtil rolul acestuia din urmă.

### ▣ „Luat la mijloc"

De această dată, comentăm cazul în care negociatorul (N) este însoţit de asistent, secretară sau consilier (C), aflat din capul locului de partea sa, în echipa sa, indiferent de plasament. Negociatorul şi coechipierul său se vor plasa faţă în faţă, fiecare în câte unul dintre capetele mesei. Adversarul (A) va fi plasat la mijloc, singur, pe latura mare a biroului, într-o poziţie de colţ dublu. Obţinem schema de plasament cea mai dezavantajoasă pentru adversarul singur, încolţit din două flancuri. Pur şi simplu, el se va simţi „luat la mijloc" de către negociatorii adverşi. În fapt, chiar acesta este adevărul.

**Figura I.18.** *„Luat la mijloc"*

Negociatorul singur, în poziţie de colţ dublu, va avea de urmărit două surse de mesaje, plasate în direcţii opuse. Aceasta oboseşte şi irită, diminuând atenţia şi concentrarea. Dincolo de oboseala fiziologică,

lucrul cel mai urât va fi acela că unele mesaje schimbate între coechipieri vor fi pasate peste capul său, ca niște mingi pe care nu le poate prinde. Mesajele scăpate, pe care le poate bănui, dar nu și decodifica, creează derută și disconfort psihic. Sunt la fel de insidioase ca semnele cu piciorul sau mâna pe sub masă. Ce-ai simți atunci când, la adăpostul feței de masă, o mână străină ar pipăi genunchiul soției?

O variantă mult „îndulcită" a acestui plasament este aceea în care partenerul singur (P) ocupă latura îngustă a biroului și poate cuprinde simultan pe cei doi adversari în câmpul său vizual. În plus, efectul de cap de masă îi poate conferi putere și control asupra celor doi.

### ▶ Clasic, în trei

Plasamentul în trei, clasic la masa tratativelor și adecvat situației în care negociatorul (N) vine însoțit de consilier, asistent sau secretar (C), este acela în care coechipierii ocupă, umăr la umăr, aceeași latură mare a mesei dreptunghiulare.

În acest caz, pentru partenerul singur (P) este important să găsească poziția din care-i poate urmări simultan pe cei doi, fără a intra în competiție cu ei. Locul din capul mesei ar putea fi cel mai potrivit. Chiar dacă negociatorii vor încerca să persuadeze prin schimburi de ștafetă, șoapte, mimică sau gestică, ei vor rămâne sub controlul capului de masă.

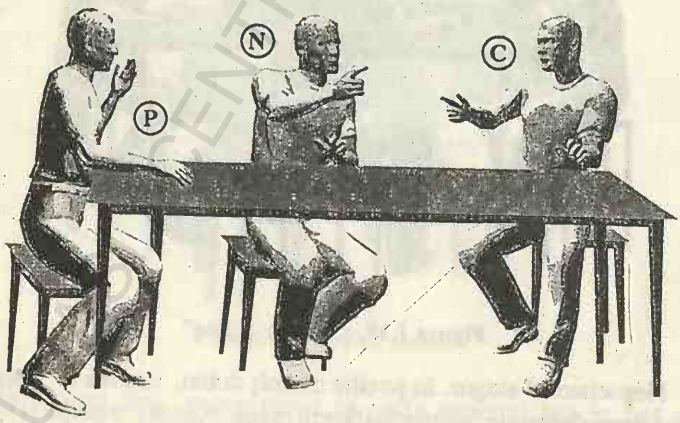



**Figura I.19.** *Clasic*

Partenerul singur îi poate păstra în raza sa vizuală pe negociatorii coechipieri, urmărindu-le reacţiile nonverbale. În condiţiile date (raport de 2 la 1) ar fi chiar varianta cea mai convenabilă din punctul de vedere al partenerului singur.

*Antrenamentul nr. 3*

*Pasul 1.* Se constituie grupuri de trei persoane. Membrii fiecărui grup se aşază spontan la o masă de 2 x 1 m. Odată aşezaţi confortabil, trag la sorţi unul dintre rolurile: A – vânzător, B – cumpărător şi O – observator.

*Pasul 2.* Fără a schimba plasamentul ad-hoc, A şi B încep să negocieze vânzarea unui produs comun şi concret, avut la îndemână: pix, creion, agendă, calendar, ciocolată, bomboană, batistă, fular, ceas, celular etc.

*Pasul 3.* După primele două minute de negocieri, cu acordul observatorului, chiar dacă plasamentul este inadecvat, A şi B îşi vor modifica poziţiile la masă. În continuare, la fiecare două minute, se vor roti prin câteva tipuri de plasament.

*Pasul 4.* După vânzare, mimând faptul că ar bea împreună cafeaua sau ceaiul şi ar sta la taclale, se vor roti din nou prin câteva tipuri de plasament la masă.

*Pasul 5.* La aceeaşi masă, membrii grupului mimează lucrul individual; fiecare face un rezumat scris al zilei de ieri sau al ultimei cărţi citite etc. În timpul lucrului independent, se vor roti încă o dată prin tipurile de plasament la masă.

Evaluarea, concluziile şi comentariile vor fi consumate după reunirea grupurilor de trei.

## *Plasamente de echipă*

În cazurile în care negociatorii-şefi sunt acompaniaţi de propriile delegaţii, plasamentul la masa tratativelor nu va putea fi nicidecum unul ad-hoc. Aşa cum antrenorul de fotbal nu-şi aşază echipa în teren la întâmplare, nici negociatorul-şef nu-şi poate permite un

plasament ad-hoc pentru membrii echipei sale. Într-un fel sau altul, va dispune nişte scheme de plasament specifice negocierilor în echipă. Strategia de negociere va influenţa semnificativ schema de plasament şi reciproc. Norma de ospitalitate care permite echipei-gazdă să se aşeze la masă după echipa-oaspete rămâne adesea doar masca unei mişcări tactice. În spatele pretinsei ospitalităţi, gazda poate ascunde plasamente tactice, tot aşa cum antrenorul de fotbal va aşeza pe extrema celui mai bun atacant advers pe cel mai bun fundaş al său.

## ▣ Competiţie faţă în faţă

Schema de plasament faţă în faţă, de o parte şi de cealaltă a mesei, este cea uzuală şi, cel puţin în principiu, nu trezeşte nici un fel de suspiciuni. Este singura recomandată pentru negocierea cu delegaţii străine. Totuşi, cele spuse la plasamentul de doi, faţă în faţă, cu privire la stimularea agresivităţii şi crearea de avantaje pentru una dintre laturile mesei rămân valabile în totalitate. Discuţiile se poartă faţă în faţă, competitiv, de o parte şi de cealaltă a mesei tratativelor. Dispunerea membrilor delegaţiei partenere pe locurile de pe latura ce le revine poate rămâne la latitudinea lor. În orice caz, se recomandă ca delegaţia negociatorilor noştri să se aşeze numai după ce ultimul membru al delegaţiei adverse s-a aşezat deja. Aceasta, nu doar din raţiuni care ţin de etichetă, cât din nevoia de a obţine cele mai bune „linii" de comunicare cu partenerii direcţi. Este ceva asemănător cu dispunerea fundaşilor de marcaj ai unei echipe de fotbal, pentru a-şi lua în primire adversarii direcţi.

În principiu, protocolul european aşază şeful la mijlocul mesei, cu oamenii săi în stânga şi în dreapta, la o distanţă invers proporţională cu rangul şi importanţa lor în echipă. La japonezi, şeful delegaţiei poate să se plaseze în capul coloanei.

## ▣ Plasament ad-hoc

Este un gen de plasament neconvenţional la masa tratativelor, dar nu atât de „ad-hoc" precum pare la prima vedere. Poate fi întâlnit la reuniunile întâmplătoare sau în spaţiile improvizate, aparent spontan, la târguri şi expoziţii.

Această variantă de plasament implică o fărâmițare a echipei și încrucișări ale liniilor de conversație. Plasamentul îi privează pe membrii fiecăreia dintre echipe de avantajul consultării discrete între ei. Toate acestea conduc la o negociere mai puțin comodă și mai greu de controlat.

Respectiva variantă de plasament poate fi folosită premeditat, atunci când, în rundele anterioare de negocieri, nu s-a ajuns încă la un acord deplin asupra obiectului negocierilor. Au rămas în suspensie câteva detalii specifice, mai mult sau mai puțin semnificative. În ideea depășirii dificultăților, la tratative este invitată o persoană „neutră", recunoscută de ambele părți ca fiind o autoritate în domeniul discutat. Această persoană pretins „neutră" este așezată în capul mesei, pentru a căpăta și mai multă greutate.

## ▣ Dubla competiție la masa dreptunghiulară

Cea mai conflictuală schemă de plasare a două delegații la o masă dreptunghiulară este aceea în care șefii delegațiilor stau față în față, în cele două capete ale mesei, iar membrii delegațiilor stau față în față, pe cele două laturi lungi ale mesei.

În această schemă de plasament se creează o dublă competiție: pe de o parte, între negociatorii-șefi, plasați la distanță mare, în cele două capete, și, pe de altă parte, între membrii celor două delegații, plasate față în față, de o parte și de cealaltă a mesei. Plasamentul creează o ambianță potrivită pentru negocieri extrem de dure și de tensionate, eventual, pentru o declarație de război sau pentru anunțarea unui alt gen de represalii, denunțări de tratate sau rezilieri de contracte. Este un plasament neprotocolar și cătușă de puțin amiabil, impropriu pentru negocierile deschise.

## ▣ Plasamentul în U

Tensiunea creată de plasamentul prezentat anterior slăbește mult în intensitate atunci când negociatorii-șefi se așază alături, în poziție de cooperare, în capul mesei. De regulă, aceasta presupune renunțarea la masa dreptunghiulară în favoarea celei în formă de „U". În numeroase întreprinderi din România, mesele din sălile de consiliu

sunt dispuse în această manieră. Acest fapt simplu denotă o mentalitate autoritaristă.

Important de remarcat este faptul că masa are două extremităţi, dar un singur cap. Îndeobşte, capătul dinspre uşă este perceput ca fiind coada mesei. Uneori, capul mesei este marcat psihologic de rangul şi dominanţa persoanei care îl ocupă. Astfel, capul mesei devine acela în care stă şeful.

### ▣ Masa rotundă

O masă rotundă sau de forma unei elipse creează o atmosferă mai relaxată şi mai democratică. Ea oferă persoanelor din jurul său aproximativ acelaşi statut social, indiferent de poziţia ierarhică, oferă linii de comunicare directă echidistante, vizibilitate uniformă, zone intime şi spaţii de manevră egale. Masa rotundă atenuează mult competitivitatea dintre partenerii direcţi şi facilitează elocinţa, persuasiunea şi convingerea interlocutorilor. Inegalităţile psihologice pot fi induse doar prin distanţa care-i separă pe comeseni de şef sau de şefi.

Plasamentul ideal a fost căutat şi la masa regelui Arthur, la care cavalerii n-au avut totuşi ranguri şi statute sociale atât de egale pe cât s-a dorit, din simplul motiv că printre ei se afla şi un rege. Fizic, cavalerii nu puteau, toţi deodată, să se plaseze echidistant faţă de rege. De aici, lipsa de echidistanţă psihologică şi neînţelegerile inerente. Masa este „rotundă" numai dacă oamenii din jurul ei au acelaşi rang.

Totuşi, masa rotundă rămâne cea la care se ajunge mai uşor la un acord, la o decizie favorabilă.

### ▣ Plasarea oaspeţilor la masă

La dejunurile şi dineurile oficiale, la mesele de afaceri, ca şi la recepţiile şi reuniunile private, plasarea invitaţilor la masă poate avea o incredibilă înrâurire asupra ambianţei generale, a dispoziţiei sufleteşti şi a disponibilităţii de socializare a convivilor.

Dacă scopul reuniunii este socializarea grupului de invitaţi şi crearea unor punţi de comunicare între convivi, regula proxemicii va fi ciudată, dar simplă : *plasamentul la masă evită aşezarea alături*

*a persoanelor care oricum stau mai tot timpul împreună – soț, soție, iubiți, prieteni, frați, surori sau alte rude. Pe de altă parte, vom evita să așezăm una lângă alta persoanele incompatibile, care nu au nimic în comun sau care sunt foarte departe de a nutri o fărâmă de simpatie reciprocă.*

Grupul se va lega și socializarea se va produce în măsura în care oaspeții vor comunica multiplu. Dacă sunt invitați din țări străine și este nevoie de translator, acesta va ocupa locul din spatele persoanei căreia urmează să-i traducă. Translatorul gazdei va sta însă în stânga acesteia. De regulă, la întâlniri private, fără protocol, toate locurile sunt „onorabile" și, cu atât mai mult, cele plasate într-o proximitate agreabilă.

În schimb, la dineuri și recepții oficiale, protocolul va impune o altă regulă a proximității: așezarea oaspeților se va subordona priorităților ierarhice și pozițiilor sociale sau rangurilor oficiale de precădere.

În principiu, indiferent de natura reuniunii, gazdele stau față în față, pentru a cuprinde invitații în câmpul lor vizual, a superviza servirea mesei și, la nevoie, pentru a comunica între ele discret, din priviri.

Așezarea alternativă, pe sexe, este mai curând obligatorie decât opțională atunci când oaspeții sunt atât bărbați, cât și femei. Poziția socială, rangul ierarhic și vârsta soțului se răsfrâng automat asupra soției, astfel încât ambii vor ocupa locuri la distanță egală față de gazde. Doar în contextul unor ranguri și funcții egale oaspeții străini vor avea prioritate asupra celor autohtoni.

## ▶ Plasament ierarhic unisex

Ideea care s-a conturat deja este aceea că plasarea oaspeților la masă poate fi o sarcină dificilă și delicată, ce solicită chibzuință și respect atât pentru regulile proxemicii, cât și pentru cele ale protocolului.

Vom ilustra această idee, comprimând-o pe exemplul unui prânz de afaceri, oferit de compania Gazdă în onoarea unui client important, compania Oaspete. Invitatul de onoare va fi președintele companiei Oaspete, George Mihăescu, însoțit de stafful său, format din cinci persoane. Din partea companiei Gazdă, participă președintele, Ioan Petre, însoțit de alte șapte persoane. În total, la masă vor participa 14 persoane: șase invitați și opt gazde.

Cum vom proceda? Mai întâi, definim locul preşedintelui companiei Gazdă, plasat la mijlocul laturii lungi a mesei. Exact în faţa gazdei, vom rezerva locul de onoare, destinat invitatului de onoare, preşedintele companiei Oaspete.

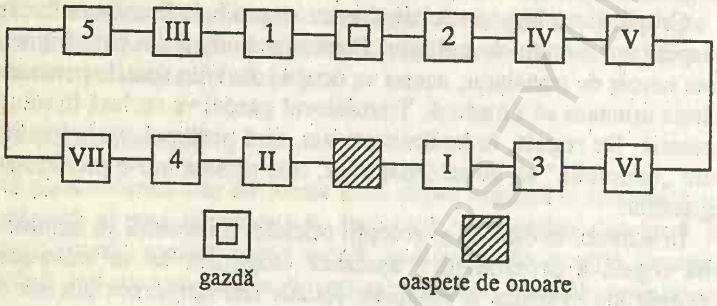



**Figura I.20.** *Dejun de afaceri*

În continuare, respectând ordinea de precădere a rangurilor şi funcţiilor, va fi alcătuită lista tuturor convivilor. Lista cuprinde două coloane: una cu numele invitaţilor şi alta cu numele gazdelor.

| INVITAŢI | GAZDE |
|---|---|
| **George Mihăescu** | **Ioan Petre** |
| 1. Ioan Petraru | I. Gheorghe Buda |
| 2. Grigore Paşcu | II. Tiberiu Ghioş |
| 3. Iorgu Iordache | III. Petru Ilaş |
| 4. Vasile Petre | IV. Nicolae Ion |
| 5. Ion Ion | V. Pavel Rosu |
| | VI. Valeriu Ianoş |
| | VII. Petrică Gheordieş |
| şase persoane | opt persoane |

**Figura I.21.** *Lista convivilor: invitaţi şi gazde*

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Coloana invitaţilor este numerotată cu cifre arabe, iar coloana gazdelor, cu cifre romane. Locul la masă va fi cu atât mai important cu cât numărul de ordine este mai mic. Primul oaspete în ierarhie, exceptând invitatul de onoare, va fi plasat pe locul din dreapta gazdei, iar al doilea, în stânga. În dreapta şi în stânga invitatului de onoare vor fi plasaţi numerele I şi II din lista gazdelor. Plasamentele vor continua conform schemei de mai sus, respectând regula proxemicii după care gradul de importanţă al persoanei din grup scade odată cu creşterea distanţei faţă de lider. Centrul de conversaţie va focaliza pe mijlocul mesei.

Situaţia descrisă priveşte un plasament ierarhic *unisex*, la o masă dreptunghiulară. *Atributul* unisex *se traduce prin aceea că participarea la masă priveşte fie numai pe bărbaţi, fie numai pe femei, fie şi pe unii, şi pe alţii, cu ignorarea deosebirilor de sex.*

Dacă forma mesei se schimbă, configuraţia plasamentului se poate modifica semnificativ. De pildă, dacă masa este în formă de „U", invitatul de onoare trece pe locul 1, din dreapta gazdei, de aceeaşi parte a mesei, evident, în capul acesteia.

## ▶ Plasament ierarhic mixt

Plasamentul la masă se modifică semnificativ atunci când vizează ambele sexe. Problema apare când la masă este prezentă şi femeia gazdă. Uzual, dacă masa este dreptunghiulară, gazdele vor lua loc faţă în faţă, fie la mijlocul laturilor lungi, fie în cele două capete ale mesei.

Vom exemplifica acest lucru cu două scheme de plasament potrivite situaţiei în care la dejunul de afaceri participă cinci femei şi unsprezece bărbaţi, în total 16 persoane.

Mai întâi, alcătuim lista invitaţilor, care va avea tot două coloane. Prima coloană, numerotată cu cifre romane, nominalizează femeile, în ordinea ierarhică a soţilor acestora prezenţi la masă. Cealaltă coloană, numerotată cu cifre arabe, nominalizează bărbaţii în ordinea ierarhiei profesionale.

| FEMEI | BĂRBAŢI |
|---|---|
| **Carmen Ionescu** | **Vasile Ionescu** |
| I. Irina Amariei | 1. Dinu Amariei (preşedinte) |
| II. Maria Petre | 2. Mihai Petre (director) |
| III. Doina Barnea | 3. Dragoş Barnea |
| IV. Delia Iancu | 4. Petrică Roman |
| | 5. Mircea George |
| | 6. Tiberiu Costea |
| | 7. Horia Radu |
| | 8. Vasile Radu |
| | 9. Petre Marin |
| | 10. Mihai Lupu |
| cinci persoane | unsprezece persoane |

**Figura I.22.** *Lista convivilor : femei şi bărbaţi*

După cum gazdele aşezate faţă în faţă ocupă fie mijlocul laturilor lungi, fie cele două capete ale mesei, vom avea de-a face cu două moduri de plasament semnificativ diferite.

## ▶ Centru de conversaţie unic

Primul mod de aşezare, în care gazdele ocupă mijlocul laturilor lungi ale mesei, creează un singur centru de conversaţie. Mijlocul mesei devine centrul de gravitaţie al grupului. Restul convivilor, perechi sau nu, vor fi plasaţi în funcţie de ierarhia profesională, de vârstă sau de orice alt criteriu de precădere.

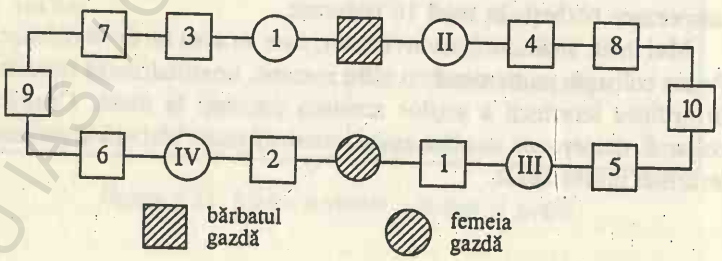



**Figura I.23.** *Plasament cu centru de conversaţie unic*

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Soţia preşedintelui companiei Oaspete, invitatul de onoare, va ocupa locul din dreapta bărbatului gazdă, iar soţia directorului executiv, a numărului 2 în ierarhie, va ocupa locul din stânga bărbatului gazdă. Similar, femeia gazdă va fi flancată de bărbaţii cu primele două ranguri, numărul 1 în dreapta şi numărul 2 în stânga. Locurile dinspre capetele mesei vor fi distribuite persoanelor neînsoţite, persoanelor mai tinere şi celor cu ranguri profesionale relativ mai modeste.

### ▣ Două centre de conversaţie

Al doilea mod de aşezare la o masă cu bărbaţi şi femei, la care participă perechea gazdă, plasează pe cele două gazde în cele două capete ale mesei. De o parte şi de alta a fiecăreia dintre gazde, vor lua loc oaspeţii mai mari în rang sau în vârstă, indiferent dacă sunt sau nu în perechi.

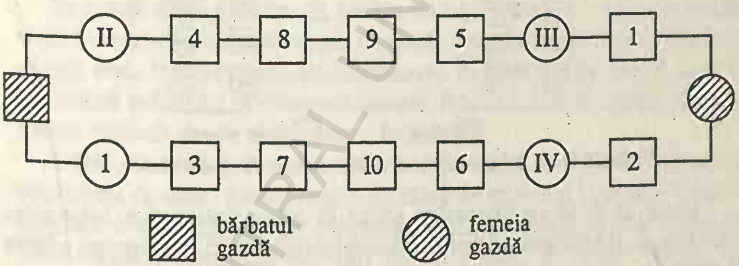



**Figura I.24.** *Plasament cu două centre de conversaţie*

Bărbaţii cu rangurile 1 şi 2 se vor aşeza în dreapta, respectiv în stânga femeii gazdă, iar soţiile acestora, dacă sunt prezente, sau femeile cu rangurile 1 şi 2 vor lua loc în dreapta, respectiv în stânga bărbatului gazdă. Locurile de la mijlocul mesei vor fi distribuite persoanelor neînsoţite, mai tinere sau cu ranguri profesionale relativ mai modeste.

Această schemă de plasament creează două centre de conversaţie, câte unul la fiecare dintre cele două capete ale mesei. Atât femeia, cât şi bărbatul gazdă alcătuiesc câte un centru de gravitaţie distinct şi relativ independent.

## ◙ *Comentarii finale*

Variantele de plasament la cina de taină, la masa negocierilor sau a ospeţelor sunt, desigur, mult mai diverse. Nu-i timp, nu-i loc şi nici nu-i nevoie să le trecem în revistă pe toate. Important este doar să desprindem câteva principii şi reguli care stau la temelie. Se poate schimba natura reuniunii, forma mesei, desenul spaţiului disponibil sau numărul convivilor, dar nu şi regulile de bază. De pildă, dacă masa are formă de „U", natura reuniunii este unisex şi ordinea de precădere este ierarhică, atunci schema de plasament cea mai indicată va semăna cu cea din figura 1.22.

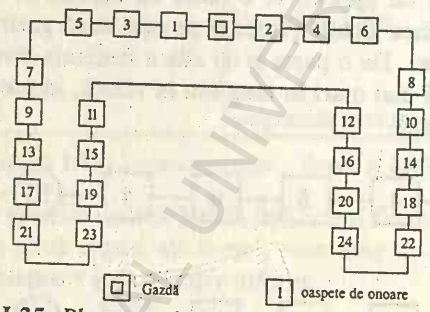



**Figura I.25.** *Plasament ierarhic unisex la o masă în „U"*

Dacă ar fi să ne raportăm strict la masa tratativelor bilaterale, oricare ar fi varianta concretă, întotdeauna vor fi importante câteva aspecte:

- poziţiile ocupate permit comunicarea discretă între membrii celor două echipe;
- spaţiul disponibil permite manipularea documentaţiei şi efectuarea demonstraţiilor;
- lumina, naturală sau artificială, nu dezavantajează semnificativ una dintre echipe;
- sursele de căldură, umezeală, zgomot şi alte noxe creează avantaje egale.

Strategia şi tactica de negociere impun tipul de plasament. Cine doreşte cooperare, plasează confortabil şi creează o ambianţă pozitivă. Cine vrea hărţuire şi tracasare caută soluţii adecvate şi pentru plasamentul la masă.

CAPITOLUL II

# Cum să mă cunosc şi să comunic mai bine. Analiza tranzacţională

„Libertatea îţi dă puterea de a-ţi împlini proiectele,
iar puterea îţi dă libertatea de a zădărnici proiectele altora."
(Eric Berne)

Pe scena vieţii de zi cu zi, jucăm cu toţii roluri şi... nici nu-i atâta viaţă în teatru pe cât teatru este în viaţă. Asemenea zeităţilor hinduse cu trei feţe, fiecărei persoane sănătoase la minte şi la trup îi sunt la îndemână înfăţişări şi comportamente felurite. Când emoţia smulge masca raţiunii de pe chip, face „feţe-feţe".

Când observăm o persoană care-şi „iese din fire", pierzând stăpânirea de sine, vizualizăm o defilare de expresii şi măşti. Logica ascunsă a hormonilor le schimbă precum telecomanda canalele televizorului. Conştient sau nu, jucăm roluri, înfăţişăm faţete ale personalităţii şi schimbăm o sumedenie de măşti. O mie de roluri, de faţete, de măşti? !

Ei, nici chiar aşa; de-ar fi o mie, fiecare dintre ele ar înceta să mai fie cu adevărat semnificativă. Eric Berne, fondatorul analizei tranzacţionale, sintetizând manifestări etern umane, asociate vârstelor biologice, a identificat trei stări psihice ale personalităţii, fiecare cu înfăţişarea sa semnificativă:

1. Înfăţişarea *copilăriei*, când, inocenţi şi perplecşi, descoperim lumea şi acţionăm mai curând instinctual, emoţional şi intuitiv, căutând plăcerea şi evitând suferinţa simţurilor.
2. Înfăţişarea *vârstei adulte*, când, mânaţi de interese pragmatice, acţionăm mai degrabă raţional şi lucid, lăsând la o parte efuziunile sentimentale şi prejudecăţile.

3. Înfăţişarea *vârstei parentale*, când, impregnaţi de valorile morale şi normele de conduită ale celor dinaintea noastră, acţionăm conformist, îndemnându-i pe cei care vin după noi să se conformeze şi ei.

Aceste trei stări psihice observabile din exterior au fost numite *stări ale eului*. Indiferent de vârsta biologică, ele coexistă ca părţi distincte în structura personalităţii. Este ca şi cum în universul psihismului nostru am localiza trei teritorii şi foruri distincte: un for infantil, un for adult şi altul parental. În reţeaua noastră neuronală ne-am putea imagina chiar un fel de comutator care acţionează neîncetat, branşând eul conştient fie la un for, fie la altul. Astfel, în fiecare clipă, deciziile noastre îşi trag originea din unul sau altul dintre ele. De fiecare dată, schimbarea localizării ne influenţează comportamentul, îmbrăcându-l în haina copilăriei, a vârstei adulte sau a celei parentale.

De-a lungul acestui capitol, vom aprofunda acest demers. Pentru început, e tocmai timpul potrivit să medităm la firea noastră schimbătoare, pe exemplul unor tranzacţii cu replici uzuale în scenetele vieţii de toată ziua.

## ▣ Negocierea unei vânzări

Supervizăm o relaţie vânzător-client, începând cu clientul care întreabă de preţ şi replica vânzătorului.

*Clientul*: „Domnule, ce preţ are...?".

*Vânzătorul*: „Aveţi aici catalogul. Preţul este... atât".

Este un schimb de replici neutre, între doi *adulţi* care cer şi oferă informaţii, fără vreo implicare emoţională. Următoarea replică a clientului ar putea fi tot una neutră, de genul „Mulţumesc pentru informaţie", dar şi una de atitudine, acceptare sau contestare, cu mai multă implicare emoţională. Admitem cazul unei replici de contestare:

*Clientul*: „Hm, preţul e prea mare!".

Spune acest lucru încruntând sprâncenele, cu privire aspră, plină de reproş. Pare să joace rolul unui *părinte* certând un copil obraznic, care tocmai a făcut o poznă. Mesajul este de genul: „E obrăznicie

ceea ce faceţi voi cu preţurile. Ar trebui să vă fie ruşine, să fiţi pedepsiţi...".

E rândul vânzătorului la replică. Comportamentul şi replicile sale pot fi felurite, de la caz la caz şi de la un client la altul. Din mulţimea lor, selectăm doar patru variante de comportament observabil, cu posibilele lor consecinţe:

Varianta 1: Părinte critic

*Vânzătorul*: „Matale habar n-ai pe ce lume trăieşti! Astea-s preţurile şi basta!".

Încruntă sprâncenele şi ridică tonul, ca un *părinte critic*, care pune la punct un copil neştiutor. La aşa replică, foarte probabil, clientul s-ar putea simţi ofensat şi va părăsi magazinul, trântind uşa. Există însă şi eventualitatea mai puţin credibilă să-şi schimbe brusc atitudinea şi, cu un aer vinovat, să-şi ceară scuze ca un *copil* prins făcând ghiduşii.

Varianta 2: Copil obedient

*Vânzătorul*: „Da, aveţi dreptate. Îmi cer iertare... nu stabilesc eu preţurile".

Vocea-i tremură şi are un aer smerit, ca un *copil* cuminte, certat de tatăl său. La acest tip de replică, clientul devine brusc mai condescendent, mai amabil. Spune blând, iertător ceva de genul: „Ei, lasă, lasă..., nu-i grav. De altfel, n-am nimic cu dumneata...". Se comportă ca un *părinte* grijuliu, gata să ierte.

Totuşi, e greu de crezut că va cumpăra; suspiciunea cu privire la preţul mare n-a fost demontată. Va pleca din magazin salutând cordial.

Varianta 3: Copil adaptat

*Vânzătorul*: „Bună observaţie! Da, preţul e mare... şi asta pentru că...".

Este cuviincios şi încheie replica cu argumente care justifică preţul. Vezi bine, nici nu-i atât de mare pe cât pare. Cum va reacţiona clientul la acest nou discurs al vânzătorului? Probabilitatea de a cumpăra creşte semnificativ, după cum demonstrează experimentarea tehnicilor de vânzare. Clientul pare influenţat pozitiv de replică.

Varianta 4 : Adult

*Vânzătorul* : „...Şi în raport cu ce anume este prea mare ? Pe ce vă bazaţi când faceţi această afirmaţie ? ". Formulează replica pe un ton neutru şi priveşte în ochii clientului, fără obrăznicie, fără obedienţă. La acest gen de replică, clientul devine brusc mai atent. Cade o clipă pe gânduri. Ca şi la tenis, are sentimentul că mingea i-a fost trimisă înapoi peste fileu. Este în terenul său şi trebuie s-o joace. Se întreabă de ce a afirmat că preţul e mare. Apoi, fie spune motivul, aducând o informaţie bună pentru vânzător, fie va da din colţ în colţ, recunoscând că n-a avut o motivaţie pertinentă. Vânzătorului îi va fi şi mai uşor să-l convingă să cumpere.

## ▣ Scenă la birou

Secretara întârzie. Şeful o întâmpină ironic : „Bună dimineaţa. Cât e ceasul ? ". Ea sare înţepată : „Iar mă critici ? ".

Secretara se comportă ca un *copil rebel*, iritat de ironia şefului. Enervat, şeful va putea juca rolul unui *părinte* persecutor : „Păi, cum dracu' să nu critic... ? ".

Maniera secretarei de a da replica pune în pericol relaţia cu şeful. Ea percepe întrebarea şefului ca pe un atac la persoană şi dă un răspuns ţâfnos. Dacă scena se repetă de câteva ori, va pierde slujba. Lucrurile ar lua altă întorsătură dacă şi-ar cere iertare ca un *copil adaptat* sau ar spune simplu cât e ceasul, ca un *adult* cu simţul umorului.

## ▣ Scenă conjugală

Familia aşteaptă cina. Soţia se învârte-n gol prin bucătărie, lipsită de chef. Intră soţul. Cu voce tristă, de *copil* neajutorat, *victimă* ce se tânguie, ea îl întâmpină cu ceva de genul : „Am avut o zi proastă. Şeful a fost nervos, colegii distanţi, lucrarea nu mi-a ieşit, troleul a întârziat. Mă doare capul". Fără a fi explicită, ea cere compasiune. Poate şi tandreţe. Ceea ce urmează va depinde de replica şi comportamentul soţului :

Varianta 1 : Părinte normativ

Soţul rămâne insensibil la SOS-ul din vocea ei. Ia o poză autoritară şi : „O să laşi copiii fără cină ? ". Se comportă ca un *părinte*

care cheamă la datorie. Două tipuri de comportament de răspuns posibile:

a) soţia îşi cere scuze ca un *copil obedient* şi continuă munca, fără tragere de inimă;
b) soţia se revoltă, ca un *copil rebel*, mai trânteşte ceva prin bucătărie, ia un calmant şi pleacă să se culce.

Varianta 2: Părinte grijuliu

Soţul înţelege şi acceptă nevoia de compasiune şi tandreţe din mesajul soţiei. Îi zâmbeşte încurajator, o atinge tandru şi spune cu voce caldă: „Te înţeleg, draga mea. Ai multe pe cap. Sunt însă convins că îţi vei învinge slăbiciunea şi vom avea o cină grozavă". El se comportă ca un *părinte grijuliu* faţă de un *copil* care are nevoie de mângâiere şi încurajare. Acest comportament al soţului ar putea face seara mai frumoasă. Primind afecţiunea şi încurajarea de care avea nevoie, soţia va reacţiona pozitiv, străduindu-se să nu-şi dezamăgească soţul.

## ▣ Ce este analiza tranzacţională?

Pe la jumătatea secolului XX, psihiatrul american Eric Berne (1910-1970) a „inventat" şi răspândit în lume o teorie alternativă la psihologia tradiţională. Spre a fi accesibilă oamenilor obişnuiţi a folosit un limbaj simplu, fără cuvinte savante. Atenţie! Ca şi apele liniştite, cuvintele simple poartă înţelesuri adânci, incredibil de subtile.

Analiza tranzacţională (AT) este o teorie a personalităţii umane şi un sistem psihoterapeutic dedicat dezvoltării şi schimbării personale (definiţia ITAA – *International Transactional Analysis Association*, fondată în 1965).

În ultimele decenii, a evoluat spectaculos oferind instrumente puternice în psihoterapie, dezvoltare personală, educaţie, consiliere şi training în management, marketing, vânzări, negocieri şi comunicare în organizaţii.

Într-o manieră pragmatică, AT dezvoltă capacitatea intelectuală şi emoţională a omului de a se înţelege pe sine, pe ceilalţi şi de a

comunica persuasiv. Practic, AT oferă o cale simplă de a răspunde unor întrebări precum:

- *Cine sunt eu ?*
- *De ce mă comport aşa, şi nu altfel ?*
- *Care este originea comportamentelor mele ?*
- *Cum am ajuns aici ?*
- *Ce-aş putea să fac pentru a dobândi psihologia învingătorului ?*

Răspunsurile permit conştientizarea unor istorii personale rămase nerezolvate sau spargerea unor programe mentale inconştiente, aflate la originea comportamentelor negative repetitive.

Totodată, AT este o teorie a comunicării cu ceilalţi (interpersonale) şi cu noi înşine (intrapersonale). AT ameliorează relaţiile cu ceilalţi şi descifrează „vocile" interioare.

În Europa, din 1976, există Asociaţia Europeană a Specialiştilor în AT (EAATS), cu numeroase asociaţii şi federaţii naţionale, răspândite pe întregul continent. În România, din 2000, există Asociaţia Română de Analiză Tranzacţională (ARAT), cu sediul central la Timişoara.

## ▣ Filosofia AT

Analiza Tranzacţională propune o perspectivă umanistă asupra conştientizării şi asumării libertăţii personale. „Destinul" nu-i făcut în ceruri şi nici plăsmuit de oracole şi ursitoare. Este doar ceea ce fiecare face din viaţa sa. Ţine de libertatea şi responsabilitatea fiecăruia să-şi construiască şi reconstruiască neîncetat viaţa pe care şi-o doreşte.

În sinteză, postulatele majore pe care se întemeiază filosofia AT sunt formulate astfel:

- „Conştient sau nu, fiinţa *umană* decide propriul său «destin», iar deciziile cruciale ale vieţii sale pot fi schimbate doar de ea însăşi".
- „Oamenii sunt OK".
- „Fiecare persoană are capacitatea de a gândi (*cu excepţia celor cu grave leziuni cerebrale*)".

## ▣ Stările eului

### ▣ *Ipostaze sau măşti ale personalităţii ?*

Am văzut în deschidere că scene de viaţă dintre cele mai comune probează faptul că schimbarea contextului influenţează puternic starea de spirit şi comportamentul oamenilor. Unii îşi schimbă expresia atât de repede şi atât de mult, încât te şi întrebi dacă mai este vorba de una şi aceeaşi persoană.

Am cunoscut un şef autocrat care, instantaneu şi miraculos, exact în secunda intrării superiorului său. în birou, se metamorfoza în mieluşel. Umerii îi cădeau, spinarea se curba, vocea se subţia şi privirea cerşea. Părea de necrezut că-i una şi aceeaşi persoană. Mai cunosc şi o directoare de şcoală, şef aspru la slujbă între orele 8 şi 12, mamă tandră între 12 şi 14 şi soţie obedientă seara, cu soţul. Ba chiar e şi copil, la cenaclul şcolii, unde spune poveşti cu cei din clasele mici. Soţul acestei doamne este autoritar în familie şi obedient la slujbă.

Adesea, ne auzim spunând câte ceva de genul: „Nu ştiu ce s-a întâmplat... *parcă n-am fost eu*", „N-am vrut să spun asta, dar... n-am vrut să fac asta, dar... m-a luat gura pe dinainte, m-am purtat copilăreşte...". Să fim serioşi ! Cum adică „n-am fost eu" ? ! Sintagma pare o mărturie intuitivă a faptului că personalitatea noastră nu-i omogenă şi identică cu ea însăşi, clipă de clipă. Pur şi simplu, mai locuieşte cineva sub umbrela propriei noastre personalităţi.

Diverşi interlocutori întâlnesc diverse expresii ale personalităţii noastre. Vocea cu care facem un raport şefului e alta decât cea cu care alungăm câinele sau dăm poveţe unui copil. La fel şi privirea, mimica, postura trupului... Una este expresia personalităţii tale când oferi un cadou şi alta când înjuri din toată inima. Să mai vorbim de vocea, privirea şi mimica cu care faci o declaraţie de dragoste ? Ce mai, suntem nişte persoane pe atât de încântătoare în unele momente şi contexte, pe cât de indezirabile în altele.

Pe de o parte, personalitatea noastră rămâne fundamental aceeaşi, iar pe de alta, starea de spirit şi expresia sa observabilă sunt mereu altele. Multor întrebări cu privire la firea noastră mereu schimbătoare, Eric Berne le-a oferit un răspuns genial atunci când a promovat conceptul de *stare a eului* (engl. *ego state*).

Stările fundamentale ale eului sunt: starea *Copil*, starea *Părinte* şi starea *Adult*. Fiecare se manifestă ca o stare de spirit şi o înfăţişare distinctă şi observabilă a personalităţii. Ele sunt ipostaze fundamentale ale *eului*, partea cea mai accesibilă dintre cele trei instanţe psihice freudiene (*Id*, *Ego* şi *Superego* – Sine, Eu şi Supraeu).

## ◙ *Starea Copil*

Programul genetic, nevoile biologice şi dorinţele psihologice sunt prezente în noi de la prima până la ultima suflare a vieţii conştiente. Ele alcătuiesc entitatea numită *starea Copil a eului*, care se dezvoltă până în jurul vârstei de 5 ani, prin înregistrarea interioară a emoţiilor şi comportamentelor de răspuns la evenimente exterioare. De-a lungul întregii vieţi, starea Copil rămâne ipostaza în care persoana resimte emoţiile.

În această stare se află înclinaţiile spre plăcere, joc, libertate, egoism, creativitate, curiozitate, invidie, agresivitate. Când o persoană se branşează la universul interior infantil, ea se „rupe" de lumea exterioară şi repetă comportamente exersate în copilărie, indiferent dacă sunt sau nu adecvate împrejurărilor.

Oricare ar fi vârsta biologică, persoana aflată în starea Copil acţionează în maniera proprie copilăriei şi percepe lumea înconjurătoare prin ceea ce simte, şi nu prin ceea ce gândeşte. Forul infantil funcţionează ca o memorie secretă, care a înregistrat trăirile copilăriei, fără comentarii asupra lor. Când persoana se confruntă cu un stimul intens, această memorie se pune în mişcare, ca un compact disc sau o bandă magnetică.

Starea Copil orientează energia şi creativitatea spre satisfacerea nevoilor biologice şi psihologice ale persoanei; imaginează, se teme, se înfurie, se joacă, lasă frâu liber curiozităţii, egoismului, entuziasmului... Guvernată de principiul plăcerii, persoana aflată în starea Copil nu are conştiinţă morală şi nu se supune de bunăvoie interdicţiilor. Nu ştie ce-i permis sau interzis, corect sau incorect. Vrea doar să respire, să mănânce, să iubească, să fie iubită...

O persoană aflată în starea Copil retrăieşte sentimente simţite deja în experienţe anterioare reale sau imaginare.

- *Comportamente tipice*: râde, plânge, tresaltă, dansează, face mutre, se bosumflă, descompune mecanisme, inventează, se joacă, mâzgăleşte, bate din picior...
- *Expresii verbale tipice*: „Ah!", „Oho!", „Vreau!", „Îmi place", „Încerc şi eu!", „Dă-mi!", „Asta-i a mea!", „Lasă-mă în pace!", „Ce frumos!", „Mi-e cald", „Nu mai vorbesc cu tine!", „Toate mi se întâmplă numai mie", „Hai să ne jucăm!", „N-ai dreptul să...".

## *Starea Adult*

Este ipostaza intelectului lucid şi rece, în care gândirea analitică este branşată la realitatea concretă, aici şi acum. Persoana activează conceptul de viaţă „aşa cum experimentează ea însăşi". Adultul se dezvoltă de-a lungul întregii vieţi, începând de pe la 3 ani, interpretând datele obţinute din explorarea realităţii, prin încercare şi eroare. Starea Adult activează capacitatea persoanei de a observa atent, a culege şi analiza date din mediul exterior, a interpreta lucid, a testa, a trage concluzii şi a lua decizii, fără prejudecăţi şi fără implicare emoţională. E un computer interior, branşat la lumea exterioară, neutru faţă de sentimentele din Copil şi prejudecăţile din Părinte.

Starea Adult este sediul gândirii cauzale, inductive şi deductive, în termeni de resurse şi obiective. Expresia sa verbală este clară, logică, precisă, concisă. Foloseşte interogaţii şi reformulări: „Încă n-am înţeles exact ce vreţi să spuneţi", „Pe scurt, ideea ar fi aceea că...", „Care-i problema?", „Ce urmăriţi?", „Puteţi fi mai precis, mai concret?".

Vocea este clară şi calmă, iar cuvintele rostite frecvent sunt de genul: cine, ce, unde, când, de ce, cât, alternativă, posibilitate, soluţie, fapte, obiective, mijloace, ipoteze, exact, inexact, da sau nu. Înainte de a lua decizii, adună date, calculează şi problematizează: „E probabil să...", „Există următoarele soluţii...".

Postura trupului este dreaptă, destinsă. Gesturile sunt deschise, dezinvolte, neutre.

Adultul are capacitatea de a media conflictele între Copil şi Părinte. Judecă faptele ferm, rece, detaşat şi nu se lasă tulburat de emoţii: „Nu amestecăm afacerile cu sentimentele", va spune un om de afaceri aflat în starea Adult.

Activarea abuzivă a stării Adult, fără a lua în seamă nevoile din Copil şi valorile din Părinte, privează persoana de bogăţia umanităţii. Ea ajunge un fel de maşină: „Viaţa n-are gust. Maşinile sunt preferabile oamenilor".

## ◙ *Starea Părinte*

Practic, cu rarele excepţii ale copiilor sălbatici, o persoană socializată asimilează norme, valori şi judecăţi despre oameni şi lucruri încă din copilăria timpurie, înainte de a discerne asupra temeiniciei acestora. Lumea înconjurătoare a fost conştientizată treptat, prin părinţi şi alte modele sociale asimilate lor.

Ne-am putea imagina că, la naştere, în mintea noastră s-a pus în mişcare o „bandă de magnetofon sau un CD" care a înregistrat vocile ce ne-au învăţat cum să trăim viaţa: mamă, tată, fraţi, surori, bunici, rude, profesori, educatori, şefi, eroi din poveşti şi din filme... Toate aceste *figuri parentale* ne-au învăţat ce este binele şi răul, ce este permis sau interzis, în ce să credem sau să nu credem şi aşa mai departe. De altfel, ne amintim unele din acele voci: *Asta face buba! Fii tare! Fii politicos! Nu te smiorcăi! Fă cum îţi spun! Eşti un copil bun/rău! Foarte bine! Băieţii nu plâng! Fii cuminte! Nu te încrede în...! Mama te iubeşte. Să nu ai încredere în femei! Toţi bărbaţii vor acelaşi lucru...*

Vocile de pe „banda" imaginară din mintea noastră sunt autorităţi parentale interiorizate la care căutăm toată viaţa înţelepciune şi sprijin. Ele constituie forul parental interior la care ne branşăm în starea Părinte a eului şi trăim viaţa „aşa cum am învăţat-o de la părinţi". Starea Părinte activează preprogramarea mentală parentală. Persoana va simţi, gândi şi acţiona aşa cum au făcut mama, tata, profesorul, preotul... O tânără va putea spune: „Nu trebuie să ai încredere în bărbaţi" sau „Şefii sunt oameni răi", fără să fi cunoscut bărbaţii sau şefii la care se referă. În ea vorbeşte vocea mamei sau a bunicii, care au făcut cândva aceste afirmaţii.

Autoritatea „vocilor" interiorizate induce interdicţii, valori şi prejudecăţi. Mesajele depozitate în forul parental devin „mentalităţi" care influenţează comportamentul persoanei în două direcţii:

a) copierea şi reproducerea comportamentelor parentale;
b) transmiterea normelor parentale către alte persoane, copii, colegi...

În starea Părinte, ascultăm „vocile" care ne-au marcat şi ne conformăm modelelor culturale în care am crescut. În unele maladii psihice (delirul de observaţie), bolnavul aude efectiv „vocile" care-i spun ce să facă. Starea Părinte se dezvoltă până la 5-7 ani (7 ani de acasă), prin integrarea sistemului de valori transmis de figurile parentale. Nu se confundă cu sensul biologic al noţiunii de „părinte", dar se activează spontan în relaţia cu propriii copii, elevi, discipoli.

Cele mai multe mesaje parentale ne organizează viaţa. Fără ele, am fi debusolaţi, lipsiţi de repere morale. Altele devin balast, când lumea se schimbă. Cu cât prejudecăţile parentale sunt mai adânc imprimate (introiectate), cu atât suntem mai puţin dispuşi să verificăm realitatea. Interdicţiile din forul parental pot căpăta caracter universal şi atemporal: „Trebuie să fiu tare!", „Trebuie să fiu amabil!", „Trebuie să fiu perfect!", „Trebuie să stau mai la o parte!", „Trebuie să nu cer!", „Trebuie să cer!", „Trebuie să-mi fac datoria şi numai după aceea să mă distrez!".

Părintele din noi este înclinat să dea sfaturi, să domine, să ordone, să critice, să condamne, dar şi gata să protejeze, să ajute, să încurajeze, să alinte, să laude sau să orienteze. Un copil de 6 ani se află în starea Părinte a eului său atunci când ia o postură marţială şi spune: „Tată, eşti un rău dacă vii târziu acasă şi o superi pe mama!".

## *Modelul Părinte-Adult-Copil al personalităţii*

Indiferent de vârsta biologică, orice persoană normală funcţionează în toate cele trei stări ale eului, Părinte, Adult şi Copil. În AT, acestea sunt simbolizate prin trei sfere suprapuse, care reprezintă ipostaze distincte ale personalităţii şi modele constante de simţire, gândire şi comportament. Denumirile lor sunt scrise cu majuscule pentru a le distinge de cuvintele omonime, folosite cu sensul lor biologic, obişnuit.

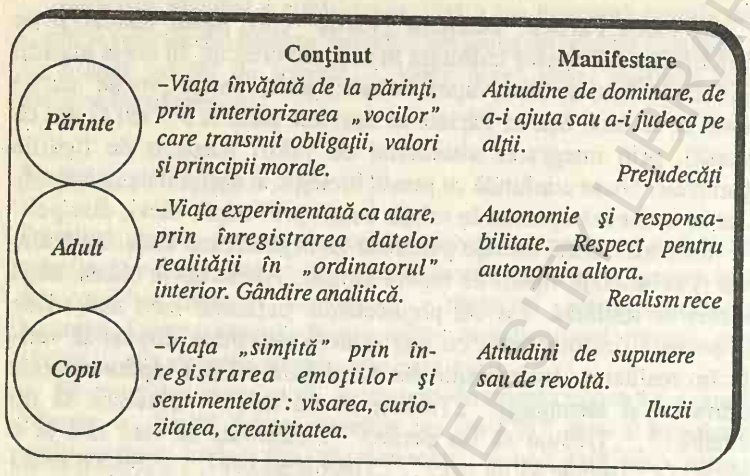



**Figura II.1.** *Modelul simplificat Părinte-Adult-Copil*

Fiecare stare a eului funcţionează independent de celelalte. Trecerea de la una la alta schimbă maniera de a simţi, a gândi şi a se comporta a unei persoane. O stare sau alta poate să predomine, influenţând în sensul său specific maniera de comunicare şi rezolvare a problemelor. În funcţie de starea eului activă la un moment dat, aceeaşi persoană va răspunde diferit la exact acelaşi stimul:

Exemplul 1: Violenţă stradală la miezul nopţii.
*Părinte*: Aşa-i trebuie fetei dacă stă aşa târziu pe stradă.
*Adult*: Mă duc să sun la poliţie.
*Copil*: Oaau! O scenă incitantă!

Exemplul 2: La Muzeul de artă modernă.
*Părinte*: Artiştii de azi nu mai au respect pentru tradiţie!
*Adult*: La câte milioane a evaluat-o expertul?
*Copil*: Beton! Ce chestie trăsnită!

Există modele de analiză mai avansate şi mai eficiente decât cel simplificat, prezentat aici. În esenţă, AT foloseşte două modele de analiză: analiza *structurală* şi analiza *funcţională*. Ambele tipuri de analiză, numite de „ordin secund", fac obiectul unor niveluri mai avansate de studiu şi training.

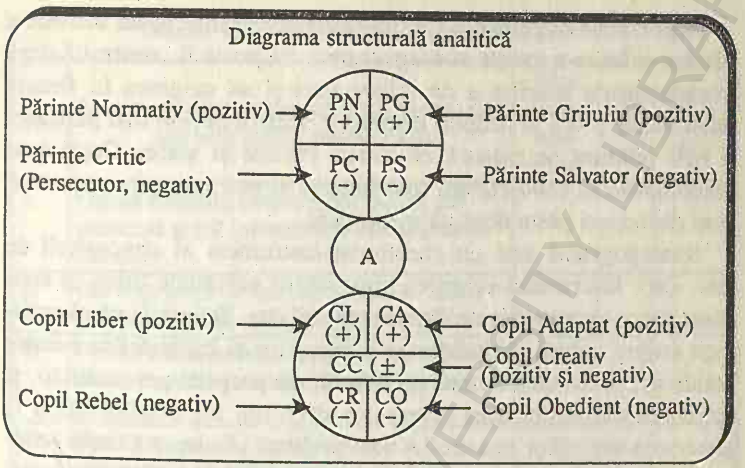



**Figura II.2.** *Modelul funcţional al stării eului*

Psihologii au în vedere şi o formă de energie psihică, numită *cathexis*, asociată fiecăreia dintre stările eului (Stewart, Joines, 1991, p. 70). Starea Copil are energie proprie, starea Părinte economiseşte energie, iar starea Adult consumă. Drept urmare, când suntem obosiţi, speriaţi sau nervoşi, activarea stării Adult este dificilă.

Conceptul de stare a eului oferă o explicaţie pragmatică pentru formidabila capacitate umană de a disimula şi adapta comportamentul la circumstanţe. Într-o rundă de negocieri, de pildă, negociatorul versat poate activa selectiv stările eului său în funcţie de situaţia tactică şi de starea eului partenerului său (Pasco, Prevet, 1994).

## ◙ *Strategograma – Profilul Părinte-Adult-Copil al deciziilor tale*

Să ne imaginăm acel „comutator" din reţeaua neuronală a psihismului nostru care conectează neîncetat fie una, fie alta dintre stările eului, generând natura schimbătoare a deciziilor şi înfăţişărilor noastre. Clipă de clipă, după cum suntem conectaţi la o stare sau alta, deciziile noastre îşi trag originea fie din Copil, fie din Adult, fie din Părinte.

Reprezentarea grafică a profilului strategiei interne de activare a stărilor eului se numeşte *strategogramă*. Ea poate fi construită după frecvenţele de apariţie a deciziilor care-şi au originea în fiecare stare. Acest profil al originii deciziilor noastre devine mai pertinent şi mai relevant pe măsură ce starea Părinte şi starea Copil sunt descompuse în subdiviziuni mai înguste şi mai omogene, aşa cum vom descoperi peste doar câteva pagini.

Strategograma este un chestionar-instrument al cunoaşterii de sine, care favorizează evocarea unor istorii personale uitate şi conştientizarea unor probleme rămase nerezolvate. Totodată, oferă explicaţii asupra naturii schimbătoare a reacţiilor şi înfăţişărilor noastre cotidiene, proiectând lumină peste umbrele propriei personalităţi, şi aproximează participarea diverselor diviziuni ale stărilor eului la generarea deciziilor noastre. A fost preluată şi adaptată după seminariile lui Philip Uzureau care, la rândul său, a obţinut-o la seminariile lui Dominique Chalvin.

Notă: Asemănarea propriilor comportamente cu mostrele de comportament enunţate în chestionar va fi nuanţată în trei categorii şi marcată cu asterisc în ultimele trei coloane ale tabelului. Dacă un enunţ oarecare se potriveşte în cel puţin 50% dintre cazuri, va fi marcat în coloana „mai curând adevărat", tot aşa cum un altul care nu se potriveşte în cel mult 50% dintre cazuri va fi marcat în coloana „mai curând fals". Enunţurile pentru care balanţa nu pare să se încline în nici o parte vor fi marcate în coloana centrală, „aşa şi aşa".

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

**Tabelul II.1.** *Chestionar „Cunoaşterea de sine"*

| Nr. | Mostre de comportament tipic pentru una sau alta dintre stările eului | Mai curând adevărat | Aşa şi aşa | Mai curând fals |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Opinia celorlalţi despre mine însumi mă preocupă şi mă influenţează în majoritatea cazurilor. | | | |
| 2. | Îmi împrumut cu uşurinţă lucrurile, fără a mă asigura ferm că le voi primi înapoi. | | | |
| 3. | Pentru a fi relaxat(ă), liniştit(ă) am nevoie să-mi planific munca profesională şi viaţa particulară. | | | |
| 4. | Fac tot ce-mi stă în putere pentru a fi remarcat(ă) de şefi şi pentru a-mi face cunoscute realizările. | | | |
| 5. | În timpul discuţiilor, nu mă „ambalez" când îmi sunt atacate ideile. Sunt mereu gata să-mi repun în discuţie punctele de vedere, cu argumente mai solide. | | | |
| 6. | Nu admit ca o greşeală să fie repetată. Acest lucru mă irită, mă înfurie. | | | |
| 7. | Criticile pe care ceilalţi le aduc la adresa felului meu de a acţiona mă fac, adesea, să sufăr. | | | |
| 8. | Îmi place munca riguroasă, precisă, cu mare grijă pentru detalii şi la termen. | | | |
| 9. | Nu mi-e frică să le spun altora ceea ce gândesc, chiar dacă ei nu mi-au cerut acest lucru. | | | |
| 10. | Nu ezit să fac munca ingrată a unui coleg obosit, chiar dacă n-am chef de asta şi nu-i datorez nimic. | | | |
| 11. | Nu fac concesii când este vorba de securitatea muncii. | | | |
| 12. | Nu-mi place deloc să mi se impună ceva. | | | |
| 13. | Îmi place ca, în timpul muncii, să rămână loc pentru momente de amuzament, glume, râsete. | | | |

| Nr. | Mostre de comportament tipic pentru una sau alta dintre stările eului | Mai curând adevărat | Aşa şi aşa | Mai curând fals |
|---|---|---|---|---|
| 14. | Şefii sunt cu adevărat imposibili; noroc că eu nu mă prea las dus(ă) de nas. | | | |
| 15. | De obicei, încurajez şi ridic moralul colegilor mei. | | | |
| 16. | Nu cred în reţete; prefer să experimentez eu însumi/însămi. | | | |
| 17. | Pentru mine, a conduce şi a-mi asuma responsabilităţi înseamnă mai multă frică şi griji. | | | |
| 18. | Sunt bine integrat(ă) în firma mea (în colectivul în care lucrez). | | | |
| 19. | Faptul că trebuie să urmez reguli şi regulamente nu-mi creează probleme. | | | |
| 20. | Am principii şi sunt gata să le aplic, chiar dacă trebuie să le impun cu forţa. | | | |
| 21. | Când simt că se fac presiuni asupra mea, nu mă las dus(ă) de nas. | | | |
| 22. | Observ cu uşurinţă detaliul care nu merge şi pe care mulţi alţii nu-l văd. | | | |
| 23. | *A priori*, consider oamenii inteligenţi şi cinstiţi, chiar dacă nu confirmă întotdeauna. | | | |
| 24. | Detest să nu ajut pe cineva aflat în dificultate. | | | |
| 25. | Când cineva mă întreabă ceva, explic detaliile cu răbdare până îl fac să înţeleagă. | | | |
| 26. | A conduce înseamnă a-i permite fiecăruia să-şi utilizeze bine iniţiativa şi potenţialul personal. | | | |
| 27. | În faţa unei decizii dificile, nu mă pierd, ci îmi asum responsabilitatea. | | | |
| 28. | Mi se întâmplă să urmez principii şi conduite de valoarea cărora mă îndoiesc; aşa am fost crescut(ă) şi nu mă pot schimba. | | | |
| 29. | Ţin cont de sfatul persoanelor de încredere şi nu risc experimentând soluţia mea. | | | |

| Nr. | Mostre de comportament tipic pentru una sau alta dintre stările eului | Mai curând adevărat | Aşa şi aşa | Mai curând fals |
|---|---|---|---|---|
| 30. | Evit să muncesc singur(ă): mă consult, mă informez, mă confrunt. Sunt om de contact, nu de birou. | | | |
| 31. | Când sunt criticat(ă), rămân calm(ă) şi sigur(ă), gata să-mi revăd poziţia, opinia sau comportamentul. | | | |
| 32. | Îmi place să fiu o persoană generoasă; fac multe concesii şi cadouri. | | | |
| 33. | Ador să-mi satisfac hachiţele, moşturile, gusturile şi plăcerile, fără rezerve. | | | |
| 34. | Sunt deseori influenţat(ă) de persoane care mă impresionează. | | | |
| 35. | Îmi place să mănânc şi să beau. Uneori, mai întrec măsura. | | | |
| 36. | Dacă vrei să mă găseşti, n-ai decât să mă cauţi! | | | |
| 37. | Pentru mine este extrem de important să aparţin unui grup şi să fiu stimat(ă) de anturaj, colegi, prieteni. | | | |
| 38. | Îmi place să rezolv problemele celorlalţi şi, adesea, mă simt capabil(ă) să-i ajut cu adevărat. | | | |
| 39. | Mă opun cu vehemenţă atunci când nu sunt de acord cu ceva. | | | |
| 40. | Mă stăpânesc şi-mi controlez excelent reacţiile; sunt mai degrabă o persoană cu „sânge rece". | | | |
| 41. | Înainte de a lua o decizie, mă informez, cercetez fapte, compar şi evaluez probabilităţile de succes. | | | |
| 42. | Sunt foarte indulgent(ă) faţă de greşelile altora. | | | |
| 43. | Principiile mele morale sunt solide şi, de aceea, le aplic cu rigoare. | | | |

| Nr. | Mostre de comportament tipic pentru una sau alta dintre stările eului | Mai curând adevărat | Aşa şi aşa | Mai curând fals |
|---|---|---|---|---|
| 44. | Sunt discret(ă), modest(ă), rezervat(ă), rămân cuminte în „banca mea", în culise şi nu pe scenă. | | | |
| 45. | Respect regulamentele. | | | |
| 46. | Când un coleg de muncă îmi cere o informaţie, o dau fără ezitare. | | | |
| 47. | Am o mare capacitate de a-i motiva pe ceilalţi. | | | |
| 48. | Atunci când ceva nu merge, am tendinţa de a fi agresiv(ă) şi-mi ies din fire. | | | |
| 49. | Fac fel de fel de gafe prin care reuşesc să-i supăr şi să-i ofensez adesea pe ceilalţi | | | |
| 50. | Când încep o acţiune, caut să prevăd cum se va finaliza şi am în cap mai multe scenarii posibile. | | | |
| 51. | Sunt adesea solicitat(ă) în medierea conflictelor dintre diverse persoane. | | | |
| 52. | Ştiu să-mi prezint ideile bune, atunci când este nevoie. | | | |
| 53. | Găsesc uşor timpul necesar pentru a da o mână de ajutor colaboratorilor mei. | | | |
| 54. | Încurajez, ajut şi bine dispun persoana aflată în impas, chiar dacă nu-mi cere acest lucru. | | | |
| 55. | Dau sfaturi bune şi dezinteresate altora, pentru a-i ajuta, şi regret sincer când ei nu ţin cont de ele. | | | |
| 56. | Ajung să fiu supraaglomerat(ă) cu sarcini de tot felul şi totuşi accept cu uşurinţă un efort în plus. | | | |
| 57. | Muncesc bine şi aplic corect procedurile prevăzute. | | | |
| 58. | Nu am avut, nu am şi nici nu voi avea probleme cu autorităţile. | | | |
| 59. | Deschid gura să spun „nu" şi iese „da". | | | |

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

| Nr. | Mostre de comportament tipic pentru una sau alta dintre stările eului | Mai curând adevărat | Aşa şi aşa | Mai curând fals |
|---|---|---|---|---|
| 60. | Am mulţi prieteni şi ne vedem des, să ne bucurăm şi să râdem copios împreună. | | | |
| 61. | Ştiu să găsesc şi să spun cuvântul care destinde atmosfera şi face ambianţa plăcută. | | | |
| 62. | Îmi plac activităţile fizice (mers pe jos, tenis, înot, grădinărit etc.) şi mă menţin în plină formă. | | | |
| 63. | Dacă sunt frustrat(ă), devin furios(oasă). | | | |
| 64. | La întâlniri şi reuniuni, ajung cu cinci minute înainte. | | | |
| 65. | Mă simt liber(ă) în alegerile şi iniţiativele mele (nu alege altcineva în locul meu). | | | |
| 66. | Las uşor de la mine; în caz de partaj, accept partea cea mai puţin bună sau mai mică. | | | |
| 67. | Am tendinţa de a-i socoti pe ceilalţi mai buni decât mine. | | | |
| 68. | Mă irită slăbiciunea sau nehotărârea altora. | | | |
| 69. | Sun alergic(ă) la aproape orice manifestare de autoritate. | | | |
| 70. | Mă înţeleg bine cu toată lumea. | | | |
| 71. | Sunt exigent(ă) cu mine şi cu ceilalţi. | | | |
| 72. | Prefer analiza lucidă şi minuţioasă a problemelor. | | | |
| 73. | Suport destul de greu oamenii care nu sunt de acord cu mine. | | | |
| 74. | Sunt curios(oasă) din fire, mă pasionează orice. | | | |
| 75. | Sunt o fire veselă şi mulţumită; mă bucur de viaţă cu „intensitate". | | | |
| 76. | Pentru a trăi într-o comunitate, este nevoie de disciplină şi de reguli. | | | |
| 77. | Mă simt dator(oare) să acţionez în numele justiţiei şi dreptăţii. | | | |

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

| Nr. | Mostre de comportament tipic pentru una sau alta dintre stările eului | Mai curând adevărat | Aşa şi aşa | Mai curând fals |
|---|---|---|---|---|
| 78. | Am tendinţa să iau lucrurile sub control şi să fiu stăpân(ă) pe situaţie. | | | |
| 79. | Ar trebui mai multă severitate în ceea ce priveşte excesul de viteză la volan. | | | |
| 80. | Mi se întâmplă des să-mi întrerup interlocutorii. | | | |
| 81. | Deseori, am tendinţa de a-i bârfi pe colegii mei. | | | |
| 82. | Sunt fidel(ă) prietenilor şi colegilor, orice s-ar întâmpla. | | | |
| 83. | Am simţul responsabilităţii. | | | |
| 84. | Am convingerea că există valori ce merită păstrate cu sfinţenie. | | | |
| 85. | Am tendinţa de a fi foarte amabil(ă) şi milos(oasă). Îmi place să sar în ajutorul celor necăjiţi. | | | |
| 86. | Cred că este corect să transmit experienţa mea şi altora, pentru a-i ajuta. | | | |
| 87. | Când oamenii nu ştiu ce este bine pentru ei, eu le dau cu uşurinţă sfaturi. | | | |
| 88. | Nu-mi place să mă străduiesc din cale afară şi să mă dau peste cap pentru a obţine ceea ce doresc. | | | |
| 89. | Uneori, fac eforturi mari să mă abţin atunci când cineva mă enervează. | | | |
| 90. | Caut să trag învăţăminte şi un oarecare profit din criticile care mi se aduc. | | | |

*Urmăreşte grila de mai jos (grila A) !* Fiecare coloană din grila A regrupează enunţurile corespunzătoare fiecărei *stări a eului tău*. Vei ţine cont doar de marcajele făcute în coloanele „mai curând adevărat" şi „aşa şi aşa" din tabelul anterior. Fiecărui enunţ marcat în coloana „mai curând adevărat" îi va corespunde un punct în grilă, iar fiecărui enunţ marcat în coloana „aşa şi aşa" îi vor corespunde 0,5 puncte în grilă.

**Explicaţie:**

- în coloanele cu indicativul „nr." sunt înscrise numerele curente ale enunţurilor din chestionarul anterior;
- în coloanele cu indicativul „P" (de la punct) vei înscrie câte un punct (cifra 1) pentru fiecare enunţ marcat ca fiind adevărat şi câte o jumătate de punct (0,5) pentru fiecare enunţ marcat „aşa şi aşa", în tabelul anterior.

Numărul maxim de puncte ce se poate obţine pe fiecare coloană a grilei A este 10.

**Grila A**

| Părinte Critic (persecutor) (-) | | Părinte Salvator (-) | | Părinte Normativ (+) | | Părinte Grijuliu (Salvator) (+) | | Adult (+) | | Copil Liber (+) | | Copil Adaptat (+) | | Copil Rebel (-) | | Copil Obedient (-) | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| nr. | P | nr. | P | nr. | P | nr. | P | nr. | P | nr. | P | nr. | P | nr. | P | nr. | P |
| 6 | | 2 | | 8 | | 15 | | 3 | | 13 | | 4 | | 12 | | 1 | |
| 9 | | 10 | | 11 | | 23 | | 5 | | 33 | | 18 | | 14 | | 7 | |
| 20 | | 24 | | 27 | | 25 | | 16 | | 35 | | 19 | | 21 | | 17 | |
| 22 | | 42 | | 43 | | 26 | | 31 | | 60 | | 37 | | 36 | | 28 | |
| 49 | | 54 | | 45 | | 30 | | 40 | | 61 | | 57 | | 39 | | 29 | |
| 68 | | 55 | | 76 | | 32 | | 41 | | 62 | | 58 | | 48 | | 34 | |
| 71 | | 66 | | 78 | | 38 | | 50 | | 65 | | 64 | | 63 | | 44 | |
| 77 | | 85 | | 79 | | 46 | | 51 | | 74 | | 70 | | 69 | | 56 | |
| 80 | | 86 | | 83 | | 47 | | 52 | | 75 | | 82 | | 73 | | 59 | |
| 81 | | 87 | | 84 | | 53 | | 72 | | 88 | | 90 | | 89 | | 67 | |
| Total | | Total | | Total | | Total | | Total | | Total | | Total | | Total | | Total | |

În continuare vei însuma punctele obţinute de tine în fiecare coloană din grila A şi vei completa/haşura profilul obţinut în grila finală, grila B! Aceasta este o reprezentare grafică sugestivă pentru structura PAC a personalităţii tale – *strategograma*. Ea reflectă profilul cel mai probabil al strategiei tale de a lua decizii în fiecare clipă din viaţa ta. *Strategograma* redă grafic profilul strategiei tale

de activare a elementelor structurii Părinte-Adult-Copil atât în comunicarea cu tine însuţi, cât şi cu ceilalţi. Dacă vrei cu adevărat şi eşti gata să trudeşti pentru asta, profilul strategogramei tale poate fi schimbat cu sprijinul tehnicilor AT.

**Grila B – Strategograma**

| | | Părinte Normativ | Părinte Grijuliu | Adult | Copil Liber | Copil Adaptat | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A | 10 | | | | | | 10 |
| S | 9 | | | | | | 9 |
| P | 8 | | | | | | 8 |
| E | 7 | | | | | | 7 |
| C | 6 | | | | | | 6 |
| T | 5 | | | | | | 5 |
| U | 4 | | | | | | 4 |
| L | 3 | | | | | | 3 |
| | 2 | | | | | | 2 |
| (+) | 1 | | | | | | 1 |
| A | 1 | | | | | | 1 |
| S | 2 | | | | | | 2 |
| P | 3 | | | | | | 3 |
| E | 4 | | | | | | 4 |
| C | 5 | | | | | | 5 |
| T | 6 | | | | | | 6 |
| U | 7 | | | | | | 7 |
| L | 8 | | | | | | 8 |
| | 9 | | | | | | 9 |
| (–) | 10 | | | | | | 10 |
| | | Părinte Critic | Părinte Salvator | | Copil Rebel | Copil Obedient | |

Adâncind lectura strategogramei, pe măsură ce vom aprofunda paleta de subdiviziuni şi nuanţe ale stărilor eului, vom putea progresa în planul autocunoaşterii personale şi relaţionale.

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ IAŞI

## ◉ *Nuanţe ale stării Părinte*

Starea Părinte a înregistrat norme de conduită şi comportamente pe care tinde să le reproducă şi să le impună şi altora. Dintre toate stările eului, este cea care funcţionează cel mai asemănător unui magnetofon sau CD. Paleta manifestărilor sale îmbracă două mari modalităţi de expresie şi atitudine parentală fundamental distincte: Părintele Normativ şi Părintele Grijuliu.

### ▣ Părinte Normativ (PN)

Este acea faţetă a atitudinii parentale care a înregistrat modele de comportament autoritar de dominare a oamenilor şi lucrurilor. Capul familiei şi liderul grupului tind să adopte spontan această atitudine parentală, în care decid ce-i bine sau rău şi ce trebuie făcut sau nu. O persoană în starea PN este un factor de stabilitate care impune respectul pentru valori morale, principii, norme şi reguli esenţiale pentru integrarea socială, profesională sau familială. PN se raportează la morală, credinţă şi lege, pentru a evalua, orienta, ordona, explica, critica, interzice şi sancţiona.

Cum ne putem da seama dacă cineva se află în starea PN?

Mai întâi, fizionomia şi mimica vor reflecta seriozitate, încredere şi stăpânire de sine. Gesturile sunt sobre. Privirea manifestă o atitudine de evaluare, „din cap până-n picioare". Deseori, sprijină capul pe mână, cu un deget pe bărbie şi altul de-a lungul obrazului. Preferă distanţa respectuoasă şi orientarea bustului către partener, într-o atitudine de ascultare evaluativă. Ţinuta vestimentară preferată este clasică. Vocea este joasă, sonoră, fermă, iar ritmul vorbirii moderat.

Monologurile interioare sunt de genul: „Îmi place ca lucrurile să fie în ordine şi bine făcute", „Trebuie să fiu calm, să mă port cuviincios", „Cine a spus asta?". Foloseşte multe citate şi aduce în discuţie numele unor autorităţi în diverse domenii. Expresii verbale predilecte: „Calm înainte de toate!", „Conform cu...", „După cum spunea...", „E aşa cum spun".

Cuvinte uzuale: regulă, disciplină, moral, normal, responsabil, just, trebuie, întotdeauna, niciodată etc.

Acesta este aspectul pozitiv al PN care impune normele şi conduitele potrivite cu împrejurările, în spiritul unei relaţii respectuoase cu partenerii sociali. El este *ferm*, dar nu şi *intolerant*.

## ▣ Părinte Critic. Persecutor (PC)

Când Părintele Normativ funcţionează în exces, *fanatic* şi *neîndurător*, el alunecă în latura sa negativă, numită *Părinte Critic* sau *Persecutor*. Această faţetă parentală impune cu de-a sila *normele* şi *conduitele* sale, potrivite sau nu cu împrejurările, prin devalorizarea libertăţii individuale şi dominarea partenerilor sociali. Fanaticii impun orbeşte respectul pentru credinţe, mai presus decât respectul pentru oameni, pe care-i devalorizează şi persecută fără milă. Super-conformiştii cenzurează creativitatea şi condamnă noutatea.

Cum ne putem da seama dacă cineva se află în starea PC?

Mai întâi, fizionomia şi mimica reflectă atitudini rigide, atotştiutoare, dispreţuitoare, intolerante, crude, indignate. Chipul încruntat degajă răceală, dezgust. Privirea este dojenitoare şi „de sus", peste ochelari. Gesturile sunt ascuţite, agresive, de distanţare. Capul lăsat pe spate, ţinuta rigidă, braţele încrucişate. Ţinuta vestimentară este pedantă.

Vocea este sonoră, tranşantă, intimidantă. Foloseşte citate moralizatoare, din mari gânditori sau din Biblie, subliniind nevoia teribilă de autoritate şi disciplină. Poartă monologuri interioare de genul: „Mă consideră un zbir",„S-ar putea să fiu, dar trebuie să controlez totul", „Sunt singurul ales şi mă întreb: la ce bun?". Poate fi neîndurător şi în comunicarea cu sine, gratulându-se cu mesaje de genul: „Sunt un idiot! Niciodată n-am fost în stare să...".

Expresii verbale predilecte: „De câte ori să-ţi spun?", „După cum spunea...", „Nici nu vreau să aud!", „Descurcaţi-vă!". Cuvinte uzuale: ordine, obrăznicie, prostie, imoral, ridicol, iresponsabil, injust, trebuie, întotdeauna, niciodată etc.

## ▣ Părinte Grijuliu (PG)

Este atitudinea parentală care a înregistrat modelele de comportament grijuliu, acordând ocrotire, susţinere, încredere, atenţie. Mamele, educatoarele, asistentele sociale au cu precădere comportamente parentale de acest gen. Nu le-ar strica profesorilor şi medicilor.

Părintele Grijuliu foloseşte sintagme, precum: „Nu este grav...", „Am încredere în tine", „Poţi şi tu să faci asta", „Uite cum se face".

PG sprijină şi încurajează atunci când este oportun şi în mod responsabil, fără a crea false victime. El creează condiţiile necesare ca celălalt să se ajute singur. Îl stimulează să-şi dezvolte propriile competenţe, dar nu face treaba în locul său. Îl învaţă să pescuiască, pentru a se hrăni singur; nu-i oferă un peşte, care-l hrăneşte o singură dată.

Cum ne putem da seama dacă cineva se află în starea PG?

Fizionomia şi mimica sunt prietenoase, zâmbitoare. Privirea este încurajatoare, protectoare. Vocea caldă, tonică. Gesturile deschise, prietenoase. Trupul orientat spre partener caută apropierea, fără a invada zona intimă.

Este îngăduitor şi în comunicarea cu sine, încurajându-se cu mesaje de genul: „Nu-i grav. Se poate şi mai rău", „Hai, băiete!", „Vei reuşi".

## ▣ Părinte Salvator (PS)

Când funcţionează în exces, *supraprotector* până la sufocare şi în căutare de „victime" pentru care să se sacrifice, *Părintele Grijuliu* alunecă în latura sa negativă, de *Părinte Salvator*. Această faţetă parentală acordă permisiuni şi libertăţi, fără să impună limite. Acoperă fără discernământ, ignorând capacitatea celorlalţi de a-şi dezvolta independenţa şi autonomia. Tipice pentru comportamentele parentale de acest tip sunt bunicile exagerate, care cresc copii sau nepoţi neisprăviţi.

Profesorii excesiv de salvatori pot dăuna dezvoltării elevilor, împiedicaţi să devină autonomi. În preajma unui şef PS, subalternii nu sunt lăsaţi să-şi asume responsabilităţi. Şeful vrea să rezolve problemele altora, pentru că, inconştient, îi consideră incompetenţi, neajutoraţi şi norocoşi că au un asemenea şef.

Foloseşte sintagme de genul: „Fac asta în locul tău!", „Mă ocup", „Sunt aici să te ajut", „Nu te obosi!", „Nu-ţi bate capul!".

*Atenţie!* Mesajul ascuns al comportamentelor PS este devalorizant: „Eşti un amărât. N-am încredere în tine. Nu eşti în stare să faci asta. Dacă n-aş fi eu, nu te-ai descurca". Vocea este dulce,

mieroasă, compătimitoare. Privirea, milostivă şi complice. Invadează zona intimă, sufocând partenerul cu spiritul său de dăruire.

## ▣ *Nuanţe ale stării Copil*

Încă de la prima suflare, starea Copil este prezentă prin informaţia genetică şi impulsurile atavice de satisfacere a nevoilor şi dorinţelor. Preexistă celorlalte stări ale eului şi trăieşte până în clipa finală. Starea Copil comportă două diviziuni fundamentale: Copil Liber şi Copil Adaptat. Prima surprinde starea naturală a copilului „sălbatic", iar a doua, starea socializată a copilului „îmblânzit". Majoritatea analiştilor consideră patru ipostaze: Copil Liber, Copil Adaptat, Copil Rebel, Copil Obedient. Uneori, acestora li se adaugă ipostaza de Copil Creativ sau „Micul Profesor".

## ▣ Copil Liber (CL)

La orice vârstă, această stare surprinde revenirea spontană la un fragment de comportament natural, lipsit de inhibiţii parentale şi raţiuni adulte. Copilul Liber exprimă ceea ce simte – bucurie, tristeţe, teamă, mânie – în mod spontan. Strigă nerăbdător: „Vreau asta!", eventual luna de pe cer, fără raportare la realitate. Râde, zburdă şi se bosumflă uşor. Cum ne putem da seama dacă cineva se află în starea CL?

*Chipul şi privirea* sunt vii, expresive. *Gestica* e liberă, elastică, dezinvoltă. *Limbajul* voluntar şi exclamativ. *Vocea* energică, cu un debit verbal incitant, bogat în onomatopee. *Expresii verbale* tipice: „Ah!", „Oh!", „Oauuu!", „O, la, la!!", „Ehee!", „Trăsnet!", „Durere!", „Ia uite-l şi pe ăsta!", „Hai!", „Nu ţine!".

Monologurile interioare sunt purtate în registrul emoţional: „De unde a mai apărut şi ăsta!".

*Avantaje*: sursă de energie, plăcere şi durere. Este tonic şi bine branşat la propriile nevoi.

*Dezavantaje*: capabil de manifestări „sălbatice", grobiene, cade pradă impulsiilor necontrolate şi ia decizii ciudate pentru o lume lucidă şi pragmatică: „Nici o problemă! Simplu! Banal!". Ignoră constrângerile realităţii.

## ▣ Copil Rebel (CR)

Majoritatea terapeuţilor consideră starea Copil Rebel ca pe un revers al adaptării. Alţii, precum André Moreau, de pildă, o consideră ca fiind un exces de Copil Liber. Se pare că au dreptate şi unii, şi alţii.

În orice caz, starea Copil Rebel este aspectul negativ al expresiei infantile, care manifestă revolta ca reacţie la autoritatea parentală. Persoana în această stare reacţionează într-un mod interzis, şocant, obraznic, ofensator. Pentru a atrage atenţia şi a ieşi din anonimat, Copilul Rebel îi provoacă pe ceilalţi să-l „atace".

Multe persoane CR sunt violente şi grosolane, pentru a obţine măcar o recunoaştere negativă. Autismul este o rebeliune absolută, în care subiectul refuză contactul cu mediul său şi rămâne cantonat în propriul univers. Persoana în starea CR contestă, provoacă şi se plasează în opoziţie cu autorităţile parentale, cu instituţiile, interdicţiile şi obligaţiile. Afişează ostentaţie, violenţă şi atitudini distructive. Acuză, se înfurie şi refuză orice influenţă şi interdicţie. Comunică sec, tăios şi ostil. Cum ne putem da seama dacă cineva se află în starea CR?

*Gestica şi mimica*: mişcări repezite, gesturi agresive, strânge pumnii, arată cu degetul, bate din picior, invadează zona intimă, acroşează violent, scrâşneşte din dinţi, zâmbeşte răutăcios, are privire obraznică, arogantă, sfidătoare.

*Vocea:* energică, răzbunătoare, arţăgoasă, stridentă, grosolană, cu debit verbal rapid şi semnale de panică.

*Expresii verbale*: „Nu vreau", „De ce eu?", „De ce nu eu?", „N-aveţi dreptul să...", „Sunteţi nebuni?", „Nu mă poate obliga nimeni...", „Încetaţi odată cu chestiile astea!", „Hai s-o văd şi pe asta!".

*Monologuri interioare*: „N-au dreptul să...", „E un abuz!", „O să vă arăt eu!", „Nu vă las eu să...".

E „greu de trăit" cu CR. Revolta sistematică oboseşte, iar dispreţul pentru autoritate, morală şi lege devine primejdios. Totuşi, folosită moderat, starea CR protejează alte stări ale eului Copil şi eliberează surplusul de energie.

## ▶ Copil Adaptat (CA)

Exprimă reflex comportamente din copilărie, care ne-au ajutat să intrăm în graţiile figurilor parentale. CA este fostul copil atent, amabil, smerit şi conformist, pentru a nu-i supăra pe tata, pe fratele mai mare sau pe şeful de gaşcă. Obţine ce-şi doreşte, acţionând conform aşteptărilor celorlalţi. Este maleabil, fără a se lăsa călcat în picioare. Se supune şefilor, respectă programul, regulile şi normele instituţionale, pentru a câştiga bunăvoinţa şi a-şi păstra slujba.

Majoritatea elevilor şi studenţilor se branşează la CA când sunt examinaţi. Vânzătorii adoptă CA pentru a câştiga clienţii, iar politicienii, voturi. Sunt reflexe tipice ale copilăriei care înţelege să se adapteze împrejurărilor.

Persoana în starea CA poate fi ezitantă; se justifică inutil, roşeşte, dar mai şi simulează. Relaţiile sale sunt marcate de amabilitate, uneori falsă, dar bine disimulată. CA pare mai curând lipsit de entuziasm şi autoritate.

Cum ne putem da seama dacă cineva se află în starea CA?

*Postura* trupului este smerită. *Zâmbetul* nu prea convingător. *Vocea* uşor slugarnică şi mormăită. *Expresii verbale* predilecte: „De acord", „Aveţi dreptate", „Aş putea să...?", „Pot să încerc şi eu?", „Mi-ar plăcea să...", „Este bine aşa?".

*Monologuri interioare* tipice: „Mă supun ca să obţin ce-mi trebuie", „Nu-i bine să înfrunt", „E mai tare ca mine".

În starea CA, oamenii acordă mai mare importanţă raporturilor cu autoritatea decât rezolvării oneste a problemei. Autoritatea parentală care-o induce este PN. În majoritatea cazurilor, starea CA dă rezultate pozitive.

## ▶ Copil Obedient (CO)

Prea multă adaptare duce la obedienţă. Starea Copil Obedient evocă reflexele celor care, de-a lungul copilăriei, au suportat fără crâcnire sancţiuni aplicate de cei mai mari şi puternici. Comportamentele prin care s-a obţinut iertarea devin reflexe condiţionate. Persoana aflată în CO este pasivă, umilă, slugarnică, defetistă. Are capul plecat şi spinarea îndoită. Se lasă călcată în picioare, fără a opune rezistenţă, alegând spontan soluţia obedienţei. Este o victimă.

Cum ne putem da seama dacă cineva se află în starea CO?

*Postura şi gestica*: cap plecat, trup încovoiat, gesturi închise, taie privirea, se bâţâie, roşeşte, ia o poză de cerşetor. Semnalează subordonare şi are tendinţa de a se salva prin anonimat, dispoziţie spre sacrificii inutile şi devotament pervers.

*Vocea* este slabă, tânguitoare, ezitantă, slugarnică. *Expresii verbale* predilecte: „E greu", „E trist", „Nu pot", „Vă rog mult să...", „V-ar plăcea să...", „Aş încerca şi eu, dar...", „Cum doriţi". *Monologuri interioare* tipice: „Nu pot să mă afirm", „Nu trebuie să exagerez", „Oare-i bine aşa?", „Eu nu prea contez" etc.

În starea CO, oamenii au tendinţa de a se lăsa persecutaţi. Autoritatea parentală care induce obedienţa este PC.

## ▣ Copil Creativ („Micul Profesor") (CC)

„Micul Profesor" e un amestec de Copil Liber, Adaptat şi Rebel, cu mare potenţial intuitiv şi creativ. Este şi o formă incipientă de „Adult" prelogic. Se dezvoltă pe la un an şi jumătate, când copilul începe să „simtă" psihologia celor din jur şi-i manipulează. La vârsta adultă, abilităţile sale vor fi utile profesiilor ce presupun contacte umane: actor, vânzător, profesor, mediator, negociator, dar şi savant sau inventator. În starea CC, persoana este absorbită de cele mai năstruşnice urzeli, planuri şi vise. Soluţiile oferite problemelor se bazează pe intuiţie, imaginaţie şi manipulare. Este curios, pune întrebări, desface mecanisme, caută răspunsuri intuitive la mici şi mari probleme. *Expresii verbale* uzuale: „Găsim noi ceva să ne scoată din impas. Am sentimentul că aici se ascunde ceva", „Simt că suntem pe drumul cel bun", „Aici clocește ceva", „Evrika!", „Intuiţia îmi spune că...".

## ▣ *Putem controla stările eului?*

În afaceri, în politică, în viaţa cotidiană, ca şi în teatru, oamenii joacă roluri, disimulând atitudini şi stări sufleteşti. Uneori, sunt buni „actori" şi, judecând după expresia aparentă, starea eului este dificil de apreciat. Dacă o identificăm corect, avem avantajul de a orienta mai uşor comunicarea şi relaţia în direcţia dorită.

*Un caz ipotetic*: Presupunem că te-aş instiga din umbră să te răzvrăteşti împotriva cuiva. M-aş exprima ca şi cum m-aş afla în starea Copil Rebel, nu-i aşa? Teatru! De ce oare nu mă revolt eu însumi? Nu cumva îmi este frică? Păi, dacă-i aşa, atunci eu mă aflu în starea Copil Obedient sau în Adult. Abil fiind, rezolv o problemă fără să-mi asum riscurile. Scot castanele din foc cu mâna altuia.

*Comentarii*: Starea Copil Rebel este masca eului meu. În spatele măştii se află adevărata mea faţă, starea Copil Obedient sau Adult. Aşadar, tocmai starea ascunsă în umbra măştii şi rămasă neexprimată este cea care comandă comportamentul de instigare la revoltă.

*Alt caz (mai puţin ipotetic)*: Şeful tău admonestează într-o manieră brutală un subordonat. Cel puţin aparent, şeful se manifestă ca un Persecutor – necruţător –, exprimându-se în starea Părinte Critic a eului său. Teatru! Şefului tău îi este al dracului de frică de şeful lui, care tocmai i-a cerut să fie necruţător. De-ar fi aşa, şeful tău ar executa obedient şi fără discernământ un ordin; s-ar afla în starea Copil Obedient.

Practic, comentariile privind acest al doilea caz sunt identice cu cele anterioare. Stările eului sunt altele, dar fenomenul rămâne acelaşi; masca afişată acum este Persecutorul, iar starea eului care comandă din umbră acest comportament este Copil Obedient.

Sare în ochi descoperirea că fiecare stare a eului poate avea cel puţin două funcţii:

- o *funcţie de comandă* a comportamentului;
- o *funcţie de exprimare* a comportamentului, care poate fi o mască peste starea eului care comandă.

Starea care exercită funcţia de comandă (sinele real) acţionează din umbră, ca eminenţă cenuşie, accesând altă stare ca să exprime comportamentul (sinele executiv). Rezultatul va fi un comportament prefăcut, o mască aruncată peste cel autentic, rămas neexprimat.

În planul comunicării interioare, starea eului aflată la comandă (sinele real) rămâne dominantă în raport cu cea care exprimă comportamentul (sinele executiv). Cu alte cuvinte, chipul autentic rămâne mai important decât masca ce-l ascunde. În planul comunicării cu ceilalţi, starea eului care exprimă comportamentul (sinele executiv) devine dominantă în raport cu cea care-l comandă (sinele real). La bal mascat, masca este mai importantă decât chipul autentic.

Practic, ori de câte ori starea eului care exprimă comportamentul e alta decât cea care-l comandă, avem de-a face cu un joc de rol, cu o manieră mai mult sau mai puţin conştientă de *disociere* a personalităţii. Berne a numit-o *incongruenţă*. Vom fi congruenţi cu noi înşine în măsura în care starea eului care comandă este şi cea care exprimă comportamentul. Altfel, ne dedublăm, purtăm o mască.

Din păcate, măştile care acoperă adevăratul chip sunt suficient de înşelătoare pentru a ne păcăli chiar şi pe noi înşine, cei care le purtăm. Cu atât mai mult sunt înşelătoare pentru ceilalţi. „Teatrul" pe care-l jucăm clipă de clipă, substituind unele stări ale eului cu altele, face ca diagnoza lor să fie dificilă. În fond, de ce purtăm măşti dacă nu tocmai pentru a-i manipula pe ceilalţi şi pe noi înşine? Ideal ar fi să rămânem congruenţi, renunţând la măşti. Practic, cu excepţia situaţiilor de profundă intimitate, acest lucru este o cvasi-imposibilitate socială.

Tot ce mai rămâne de făcut este să alegem măştile potrivite cu obiectivul şi împrejurările. Într-un context social concret, maniera de a gestiona stările eului aduce avantaje sau necazuri. Iată două experienţe personale:

Cu ani în urmă, obiectivul meu era integrarea într-o catedră universitară. M-am prezentat în plenul unei şedinţe, iluzionat de starea Copil: şef de promoţie, experienţă, invenţie, carte şi „nume" în publicistică. Mi-am pus o mască responsabilă, cu proiecte de viitor şi teză de doctorat în fază avansată. Ideea generală era aceea că nu prea am nevoie de „umbrela maeştrilor". Ce mai, uşor arogant, am marşat pe maturitate şi competenţă. Am jucat pe *Adult* combinat cu *Părinte Normativ*. Am jucat prost. Colegii m-au privit cu respect şi mi-au întors spatele. Adult cu Părinte nu erau măştile potrivite în acel context. Masca unui Copil Obedient ar fi fost cu totul altceva.

Altădată, concuram la Editura Junimea pentru funcţia de contabil-şef. Nu prea ştiam contabilitate, n-aveam experienţă. Directorul care m-a intervievat era filolog. Avea un test pentru contabili, ceva cu balanţă şi bilanţ, pe care nu l-aş fi trecut la modul serios. Am jucat pe naivul sincer: „Sunteţi genial! Eu nu prea mă pricep, dar...". Apoi, m-am lansat într-o pledoarie entuziastă pentru scrierile lui. Cu un aer smerit, i-am arătat că scriu şi eu câte ceva, lucrez în presă, am publicat câteva articole. N-aveau legătură cu postul solicitat,

dar aveau cu omul care decide angajarea. Am „jucat" Copil Adaptat, adecvat contextului. M-a angajat pe loc.

Numeroase astfel de exemple găsim cu uşurinţă în experienţa comună. Nu au nimic paradoxal, injust sau revoltător. Ţine de firescul cotidian să câştigăm mai uşor când punem masca potrivită cu omul, locul, momentul.

Ei bine, şansele noastre de a alege masca potrivită cresc pe măsură ce antrenăm abilitatea de a păstra *starea Adult* la comandă. Şansele cresc când sinele real este Adult. Practic, orice exerciţiu mental de *focalizare a gândirii pe obiective* favorizează plasarea stării Adult la comandă. Tehnica întrebărilor este la îndemână şi, adesea, funcţionează.

Întrebările utile sunt de genul: „Care este obiectivul?" (specific, concret, analitic, măsurabil, temporal şi perceptibil în termeni senzoriali), „Care-i problema?", „Ce vreau eu acum?", „Ce simt eu acum?", „Ce mă împiedică să obţin ceea ce vreau?", „Comportamentul meu în această clipă mă apropie de obiectiv?", „Ceea ce spun sau fac mă apropie de obiectiv?", „Cum aflu dacă mă apropii de obiectiv?", „Cum ştiu când ating obiectivul?".

Deşi la comandă starea Adult consultă pe Copil şi Părinte şi le acordă latitudine, un Adult antrenat conştientizează dialogul interior începând din Copil. Psihiatrii recomandă să începem cu ceea ce se petrece în Copil, *ceea ce simţim cu trupul şi nu ceea ce gândim cu mintea despre ceea ce simţim cu trupul*. „Să simţi înainte de a gândi: acesta este punctul de plecare. Se obişnuieşte în cultura noastră ca mai întâi să gândim, dar riscăm să inducem o înţelegere falsă, o interpretare nebranşată la corp." (Moreau, 1999, p. 88)

Abia după ce conştientizează sentimentele din Copil, Adultul va consulta normele din Părinte. Când Copilul doreşte ceea ce Părintele nu permite, apare conflictul interior. Adultul are rolul de a-l media.

*Patologie funcţională*: Trecerile rapide şi imprevizibile de la o stare la alta dau naştere oscilaţiilor comportamentale tipice pentru ceea ce numim „instabilitatea afectivă".

*Antrenamentul nr. 4*

**Definirea obiectivelor**

*Pregătirea*: Scriem sintagma „Obiectivele mele" în capul unei pagini albe şi visăm cu ochii deschişi la tot ce-i bun, dezirabil şi posibil. Înşirăm ideile care ne vin în minte: simple, complicate, dificile, trăsnite, realizabile, dar aproape imposibile (pentru moment)... Scriem orice, fără să ne cenzurăm. Suntem creativi.

*Scopul jocului*: Definirea şi împlinirea unui obiectiv, în perechi de două persoane şi în trei trepte:

I. Să ştiu ce vreau.
II. Să ştiu de ce vreau.
III. Să ştiu ce am de făcut.

*Pasul 1*. Lucru individual. Obiectivul ales este pus pe hârtie ca o schiţă de plan; bugete, termene, mijloace etc.

*Pasul 2*. Se formează perechile, persoana A cu persoana B. Cu cât se cunosc mai puţin, cu atât mai bine.

*Pasul 3*. A prezintă obiectivul şi B ascultă,
B prezintă obiectivul şi A ascultă.

*Pasul 4*. B prezintă ceea ce a înţeles ea din obiectivul lui A, care ascultă în tăcere,
A prezintă ceea ce a înţeles ea din obiectivul lui B, care ascultă în tăcere.

*Pasul 5*. A reia prezentarea mai clară a obiectivului său, iar B nu-i acordă atenţie,
B reia prezentarea mai clară a obiectivului său, iar A nu-i acordă atenţie.

*Pasul 6*. A reia prezentarea mai detaliată a obiectivului său, B critică, demontează, demolează,
B reia prezentarea mai detaliată a obiectivului său, A critică, demontează, demolează.

*Pasul 7*. A şi B schimbă obiectivele între ei.

*Pasul 8.* A prezintă noul său obiectiv şi B critică, demontează demolează,
B prezintă noul său obiectiv şi A critică, demontează demolează.
*Pasul 9.* A prezintă noul său obiectiv şi B îl consiliază,
B prezintă noul său obiectiv şi A îl consiliază.
*Pasul 10.* A şi B schimbă din nou obiectivele între ei, revenind la cele iniţiale.

## Analiza tranzacţiilor

Imaginează-ţi că, într-o zi neagră, oamenii din jur s-ar comporta ca şi cum TU n-ai mai exista! Nu spun „Bună ziua", nu te văd, nu te ating, nu te laudă, nu te înjură, nu te ascultă. Brrr! Mai ai un loc al tău pe lume? Ai constata dureros că nevoia de a schimba semne de recunoaştere, de iubire sau măcar de ură este una dintre cele mai teribile nevoi umane.

### Stroke

Psihologul René Spitz a devenit celebru explorând copiii lipsiţi de mângâieri din orfelinate. Ei manifestau o drastică scădere a imunităţii şi contractau uşor boli mortale. În lipsa contactelor fizice, „personalitatea se pierde şi slăbeşte precum corpul supus înfometării". Apoi, dr. Harry Harlow a demonstrat şi pe maimuţe că lipsa contactelor fizice provoacă grave tulburări de comportament.

Pornind de la nevoia de contacte a copiilor, Berne a observat că şi adulţii o păstrează şi, parţial, o substituie cu alte semne de recunoaştere. Un zâmbet, un salut, o atingere, o privire, o vorbă bună, o medalie, o insultă sau un pumn în plex sunt, toate, semne de recunoaştere a existenţei cuiva. Eric Berne le-a dat tuturor un singur nume: STROKE.

BCU CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

Tocmai sensurile „mângâiere" şi „lovitură" pe care cuvântul le cumulează, în limba engleză, l-au făcut potrivit pentru „orice semn de recunoaştere a existenţei celuilalt". Pentru a evita elucubraţiile lingvistice, literatura AT a preluat ca atare cuvântul *stroke*. Simplificăm şi mai tare prin renunţarea la formele de plural (*strokes*, *stroke*-uri).

Ca şi hrana sau căldura, *stroke* sunt stimulente indispensabile supravieţuirii. Lipsa lor alterează psihicul. În spitale, starea unui bolnav de care nimeni nu se interesează se înrăutăţeşte rapid. Orice semn de recunoaştere e mai bun decât nici unul, mai bun decât indiferenţa. Viaţa este o continuă goană după *stroke*. Ei aduc energie şi căldură umană, dincolo de cuvinte şi tăcere, la nivel hormonal, la nivel subliminal.

## ▣ Tipuri de *stroke*

Un semn de recunoaştere produce senzaţie, emoţie şi conferă identitate. Poate fi verbal, nonverbal sau ambele. Doar conversaţiile prin Internet sunt lipsite de stimuli nonverbali.

Un *stroke* poate fi *pozitiv* sau *negativ*, după cum provoacă senzaţii şi sentimente plăcute sau dureroase. Deşi *stroke* pozitivi sunt preferabili celor negativi, *un stroke negativ este mai bun decât nici un stroke*. Această regulă aparent stranie ne permite să înţelegem comportamentele pe care înţelepciunea populară le-a sintetizat în proverbe de genul „Rău cu rău, dar mai rău fără rău".

La o analiză superficială, s-ar putea crede că *stroke* pozitivi sunt „buni", iar *stroke* negativi sunt „răi". Oamenii sunt sfătuiţi să ofere *stroke* pozitivi şi să-i cenzureze pe cei negativi, dar nu-i atât de simplu pe cât pare.

Oricare ar fi ei, aceşti *stroke* au rolul de a ne ajuta să ne adaptăm la lumea în care trăim. Fie că sunt pozitivi, fie că sunt negativi, ei au o funcţie de semnalizare şi reglare a comportamentelor. Când îi cenzurăm pe cei negativi, recunoaştem doar parţial existenţa celuilalt. Mai devreme sau mai târziu, ceva nu va fi în regulă dacă oferim doar *stroke* pozitivi. Un *stroke* negativ ne poate indica o problemă comportamentală care merită soluţionată. Primindu-l, putem decide sau nu să schimbăm comportamentul. În schimb, neprimindu-l suntem lipsiţi de repere pentru schimbare, ceea ce poate fi dăunător.

Anturajul excesiv „amabil" şi linguşitor nu-i nicidecum unul constructiv.

În sfârşit, un *stroke* mai poate fi *condiţionat* sau *necondiţionat*. Practic, avem de-a face cu patru tipuri de *stroke*:

- *Pozitiv condiţionat*: „Te iubesc sau te apreciez, dacă meriţi". La şcoală, asta ar însemna că un elev ia notă bună numai dacă merită. Relaţia se construieşte pe principiul schimbului: *Facio ut facias* şi *Do ut des*.
- *Pozitiv necondiţionat*: „Te iubesc/apreciez, indiferent dacă meriţi sau nu". În familie, copilul are dragostea părinţilor pentru simplul fapt că există (sindromul „copil de bani gata"). Poate fi distructiv să primeşti fără să dai.
- *Negativ condiţionat*: „Te pedepsesc pentru că n-ai făcut ce aşteptam de la tine".
- *Negativ necondiţionat*: „Nu am încredere în tine, orice ai face şi orice ai spune".

*Antrenamentul nr. 5*
**Trafic de *stroke***

Voluntar sau prin tragere la sorţi, membrii grupului decid ordinea în care vor exersa expedierea şi recepţia de *stroke*. Prima persoană lansează un *stroke* către cea de-a doua, care lansează un altul către cea de-a treia şi aşa mai departe. Stroke pozitivi sunt exersaţi timp de cinci minute, în deschidere. Urmează trei minute de *stroke* negativi şi se încheie cu încă trei minute de *stroke* pozitivi.

## ⊙ *Tranzacţiile*

Atunci când comunică într-un fel oarecare, oamenii oferă şi primesc *stroke*. Practic, ei fac tranzacţii cu *stroke*, în termeni de *stimul-răspuns*. Tranzacţia alcătuită din perechea stimul-răspuns este unitatea

de bază a discursului social. Dezvoltarea unei relaţii durabile ia forma unui lanţ de tranzacţii între diversele stări ale eului interlocutorilor.

Ne întâlnim într-un compartiment de tren. Intru şi spun „Bună ziua!". Îndrepţi privirea către mine şi răspunzi: „Bună ziua!". În acel moment, noi am efectuat o *tranzacţie*. *Stroke*-ul meu a fost *stimul*, iar al tău, *replică*.

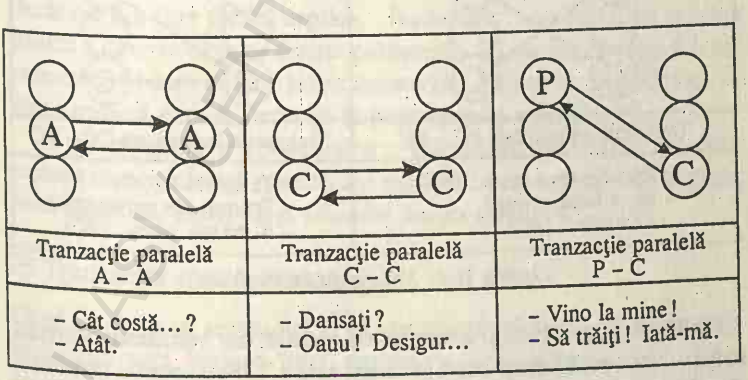
*O tranzacţie = un stimul tranzacţional + o replică*

Conversaţia va continua. În replică la salutul întors, aş întreba unde mergi. Vei răspunde şi, poate... vom derula un lanţ de tranzacţii; replica uneia va fi stimulul celei care urmează. Comunicarea e un lanţ de tranzacţii succesive.

Când comunică două persoane, stau faţă în faţă şase stări ale eului. Nu-i totuna un „Să trăiţi!" slugarnic cu „Bună!" autoritar. Înţelegem profund comunicarea dacă ştim care stări ale eului sunt active la interlocutori. Tranzacţia are loc între două stări ale eului, la care sunt branşaţi. Există trei principale tipuri de tranzacţii: paralele, încrucişate şi duble.

## Tranzacţii paralele

Întreb cât e ceasul şi-mi răspunzi. Cumpărătorul întreabă cât costă produsul şi vânzătorul îi spune preţul. Şeful dă un ordin şi, grăbit, subalternul îl execută.




| Tranzacţie paralelă A – A | Tranzacţie paralelă C – C | Tranzacţie paralelă P – C |
|---|---|---|
| – Cât costă...?<br>– Atât. | – Dansaţi?<br>– Oauu! Desigur... | – Vino la mine!<br>– Să trăiţi! Iată-mă. |

**Figura II.3.** *Tranzacţii paralele*

Toate aceste tranzacţii sunt *paralele* sau *complementare*. Tranzacţia paralelă apare atunci când stimulul primeşte replica aşteptată, din starea vizată a eului. Comunicarea este previzibilă şi nu incomodează partenerii.

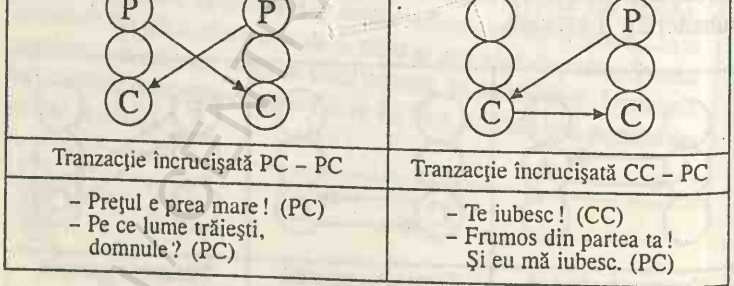
O tranzacţie paralelă poate avea loc între oricare două stări ale eului. O tranzacţie P – P poate fi aceea în care doi profesori se plâng că nu prea le vin studenţii la cursuri. O tranzacţie C – C poate fi o declaraţie de dragoste.

*Prima regulă a comunicării*: Atât timp cât tranzacţiile rămân paralele, comunicarea poate continua nedefinit, în sensul că nimic nu tulbură armonia dintre stimuli şi replici.

## ▣ Tranzacţia încrucişată

La auzul preţului, cu tonul mustrător al unui părinte certând un copil care a făcut o poznă, clientul spune: „Domnule, preţul e prea mare!". Se află în starea Părinte şi aşteaptă un răspuns din starea Copil. Vânzătorul însă ia clientul de sus şi îi ţine o predică: „Auzi, preţ mare! Pe ce lume trăieşti dumneata, domnule?".

Ambii parteneri sunt în starea Părinte şi se adresează stării Copil. Vectorii tranzacţionali se încrucişează ca nişte săbii.



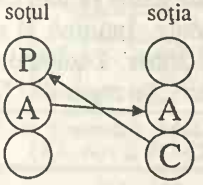

| Tranzacţie încrucişată PC – PC | Tranzacţie încrucişată CC – PC |
|---|---|
| – Preţul e prea mare! (PC)<br>– Pe ce lume trăieşti, domnule? (PC) | – Te iubesc! (CC)<br>– Frumos din partea ta! Şi eu mă iubesc. (PC) |

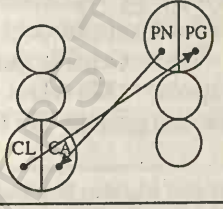
**Figura II.4.** *Tranzacţii încrucişate*

Altă situaţie: clientul se comportă identic, dar vânzătorul întreabă calm: „Pe ce vă bazaţi când afirmaţi asta?". Nu-i tocmai răspunsul Copil, pe care îl aştepta clientul, dar nici replica devalorizantă P – C. Este o replică Adult care invită la gândire. Vânzătorul se comportă

ca un jucător de tenis care trimite mingea peste fileu. Clientul poate activa starea Adult sau poate rămâne în cea de Părinte, simţindu-se ofensat. Tranzacţia tatonează Adultul.

Unele tranzacţii încrucişate par paralele, la prima vedere. Încrucişarea este vizibilă în modelul funcţional. În figură, stimulul vine din Copil Liber către Părinte Grijuliu, iar replica vine sec din Părinte Normativ către Copil Adaptat.




| Tranzacţie încrucişată AA – CP | Tranzacţie încrucişată CP – PC |
|---|---|
| *Soţul*: Ştii unde-i Y din bibliotecă? (AA)<br>*Soţia*: De ce-mi reproşezi faptul că uiţi unde o pui? (CP) | – Îmi spui şi mie o vorbă bună? ! (CL–PG)<br>– Am altceva mai bun de făcut! (PN–CA) |

**Figura II.5.** *Tranzacţii încrucişate*

Tranzacţia încrucişată este aceea în care vectorii tranzacţionali se încrucişează, iar starea eului căreia îi este trimis stimulul e alta decât cea din care pleacă replica. „Încrucişat" este cuvântul potrivit pentru a descrie ceea ce resimt partenerii. Încrucişarea rupe fluenţa comunicării, care devine brusc incomodă. Ruptura e resimţită ca un şoc, provoacă derută, decepţie şi poate genera conflict.

*A doua regulă a comunicării*: Tranzacţia încrucişată produce ruptura comunicării şi, pentru a o restabili, este necesar ca cel puţin unul dintre parteneri să-şi schimbe starea eului.

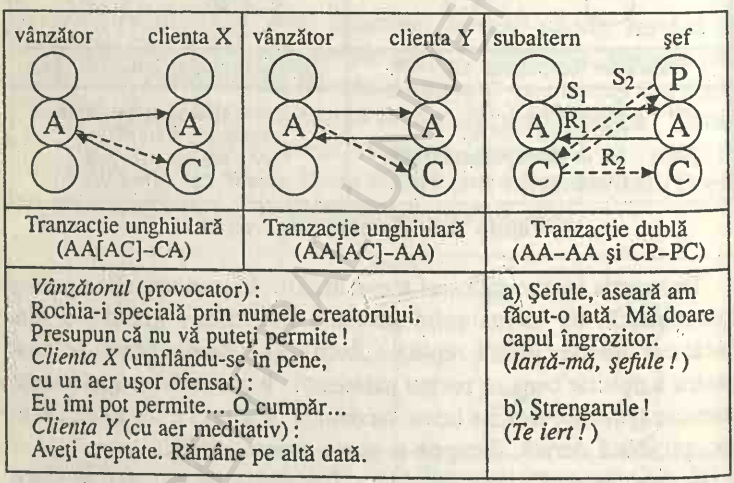
## Tranzacţia dublă (ascunsă)

Când „vorbim cu subînţeles", facem tranzacţii duble. Două mesaje simultane sunt lansate între parteneri, unul transparent şi altul ascuns. Al doilea este „împachetat" în primul. Mesajul transparent transmite conţinutul *social*, iar cel ascuns, conţinutul *psihologic*.

Tranzacţiile duble implică două stări ale eului. De regulă, mesajul transparent este verbal şi Adult – Adult. Mesajul ascuns este transmis în limbajul trupului şi, cel mai adesea, ocoleşte Adultul.

O tranzacţie ascunsă face vânzătorul care acroşează vanitatea clientei, tatonând starea Copil. Oferă un stimul transparent Adult – Adult şi adaugă un mesaj ascuns Adult – Copil, ca să-i provoace orgoliul. Uneori reuşeşte, alteori nu. În figură, clienta X cumpără, iar clienta Y lasă mesajul ascuns să ricoşeze. Este o *tranzacţie unghiulară*.

Un muncitor vine mahmur la slujbă şi-i spune şefului c-a făcut-o lată, cu strălucire în ochi şi voce rugătoare. Intuitiv, el tatonează starea Părinte Grijuliu sau cea de Copil Liber. Zâmbind, şeful ar putea spune: „Am văzut ce faţă ai" sau „Ştrengarule!". Se mai numeşte şi tranzacţie „în furcă".

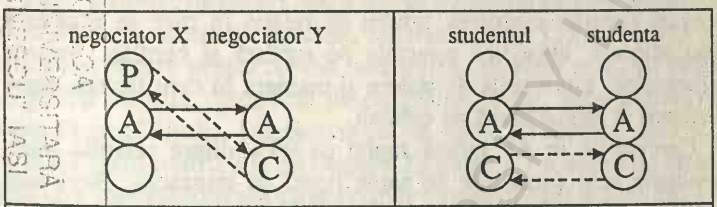



| Tranzacţie unghiulară (AA[AC]–CA) | Tranzacţie unghiulară (AA[AC]–AA) | Tranzacţie dublă (AA–AA şi CP–PC) |
|---|---|---|
| *Vânzătorul* (provocator): Rochia-i specială prin numele creatorului. Presupun că nu vă puteţi permite! *Clienta X* (umflându-se în pene, cu un aer uşor ofensat): Eu îmi pot permite... O cumpăr... *Clienta Y* (cu aer meditativ): Aveţi dreptate. Rămâne pe altă dată. | | a) Şefule, aseară am făcut-o lată. Mă doare capul îngrozitor. (*Iartă-mă, şefule!*) b) Ştrengarule! (*Te iert!*) |

**Figura II.6.** *Tranzacţii duble*

Să urmărim o tranzacţie dublă între negociatori! Interpretând doar mesajul verbal, pare o tranzacţie paralelă AA. Dacă trecem dincolo de cuvinte, devenind atenţi la intonaţie, fizionomie, gestică, descoperim mesajul ascuns. Negociatorul X are o nuanţă ameninţătoare în voce, tonul coboară la sfârşitul frazei, muşchii faciali sunt tensionaţi, buzele strânse, fruntea încruntată, sprâncenele apropiate. Se află în starea Părinte şi ameninţă, tatonând starea Copil a lui Y. Lui Y îi tremură vocea, îi cad umerii. Din Copil, el transmite teama.

Ultimul exemplu de tranzacţie ascunsă este familiar studenţilor, din pauza dintre cursuri. La nivel social, avem o tranzacţie AA – AA. La nivel psihologic, ar putea fi vorba de o tranzacţie CC – CC. Am putea şti cu adevărat ce şi-au spus numai dacă le auzim vocea şi observăm gestica, mimica.




| Tranzacţie dublă (AA–AA şi PC–CP) | Tranzacţie dublă (AA–AA şi CC–CC) |
|---|---|
| *Negociatorul X*: Îmi notez în agendă că refuzaţi această mică concesie. (*O să ţin minte. Lasă că ai să vezi tu!*)<br><br>*Negociatorul Y*: V-am explicat pentru care motive... (*Vai, ce mă fac! ? Am s-o păţesc.*) | *Studentul*: Ai mei sunt în concediu. Sunt singur acasă şi am putea învăţa împreună, toată noaptea. (*Aş vrea sa fim în intimitate.*)<br>*Studenta*: Nu-i o idee rea... Ai bibliografia cerută de prof? (*De acord.*) |

**Figura II.7.** *Tranzacţii duble*

*A treia regulă a comunicării:* Comportamentul rezultat dintr-o tranzacţie dublă este determinat la nivelul psihologic al comunicării, şi nu la nivelul social al acesteia.

Când a formulat regula, Eric Berne a lăsat să se înţeleagă că efectul tranzacţiilor duble se află *întotdeauna* în mesajul ascuns. Înţelegem un comportament dacă investigăm nivelul psihologic al comunicării, şi nu doar pe cel social. Mesajul social este exprimat de cuvinte, iar cel ascuns este purtat de intonaţie, fizionomie, mimică, gestică, postură, respiraţie, tensiune musculară, puls, dilataţia pupilelor, gradul de transpiraţie, congestie...

Regula mai ilustrează un aspect important al tranzacţiilor: când lansezi un stimul tranzacţional, nu poţi obliga partenerul să activeze o anumită stare a eului, dar poţi să-i *induci* un răspuns pornind din acea stare.

Temă: Gândeşte-te la una dintre tranzacţiile care te-au marcat în cursul dimineţii! Poţi s-o desenezi?

Facultatea de Economie şi Administrare a Afacerilor
BIBLIOTECA

## ▣ Analiza unei relaţii

O relaţie interpersonală ia forma unui lanţ oricât de lung de tranzacţii succesive. Descompunerea acestui lanţ în verigile sale şi interpretarea fiecărei tranzacţii se numeşte „analiză tranzacţională". Aceasta permite evaluarea tipului de relaţie în care se angajează interlocutorii, identifică punctele de ruptură şi conflict, jocurile psihologice, raporturile de putere şi maniera în care fiecare dintre parteneri îl influenţează pe celălalt.

Cercetările în AT indică faptul că 90% dintre relaţiile interpersonale sunt construite pe şapte tipuri de tranzacţii. Patru sunt pozitive şi permit comunicarea OK – OK, iar trei sunt negative şi susceptibile să inducă dificultăţi relaţionale.

Relaţii pozitive:

- Părinte Normativ – Adult.
- Adult – Adult.
- Copil Liber – Copil Liber.
- Părinte Grijuliu – Copil Liber.

Relaţii negative:

- Rol Persecutor sau tranzacţie Părinte Normativ – Copil Adaptat.
- Rol Salvator sau tranzacţie Părinte Grijuliu – Copil Adaptat.
- Rol victimă sau tranzacţie Copil Adaptat – Copil Adaptat şi tranzacţie Copil Adaptat – Părinte Grijuliu.

Analiza comunicării în grup poate pune în evidenţă şi existenţa unor *tranzacţii indirecte*, care au loc atunci când persoana X se adresează persoanei Y, sperând să influenţeze persoana Z.

## ▣ Opţiuni tranzacţionale

În situaţii concrete, unele tranzacţii sunt mai eficace decât altele. De pildă, redăm *exemplul* unei secretare care prezintă şefului său un raport bine documentat şi redactat:

*Secretara*: „Bună ziua. Iată raportul pe care mi l-aţi cerut ieri".

Fără a verifica raportul, şeful preia o prejudecată din starea Părinte şi...

*Şeful*: „Imposibil să-l fi terminat atât de repede. Vă bateţi joc!".

*Secretara*: „Iartă-mă, şefule! Eu sunt vinovată, mereu mă grăbesc".

*Şeful*: „Ei, lasă că-i bine şi aşa. Tu eşti o fată cuminte".

Deşi raportul este corect, după încrucişarea tranzacţiei, secretara optează pentru tranzacţii paralele, activând starea Copil Adaptat şi cerându-şi iertare pentru o vină inexistentă. În acest mod, ea evită un posibil conflict. Satisfăcut de reacţia ei docilă, şeful activează starea Părinte Grijuliu. Ulterior, în cea de Adult, va verifica raportul.

În AT (prin contribuţia lui Stephen Karpman), s-a dezvoltat ideea după care interlocutorii pot alege tipul de tranzacţie care le convine. Ei pot fie să pună capăt unui dialog nedorit, fie să fluidizeze o conversaţie utilă. Acest lucru devine posibil părăsind starea inadecvată eului.

## Analiza structurării timpului de comunicare

Ori de câte ori oamenii se întâlnesc fără un scop precis, prima lor grijă este aceea de a stabili maniera în care vor petrece timpul împreună. Mulţi se simt dezorientaţi, chiar înfricoşaţi când se confruntă cu intervale de timp nestructurate şi nu ştiu ce urmează să se întâmple peste un ceas, o zi, un an sau secvenţe mai lungi din viaţa lor. Când suntem chemaţi undeva şi nu ştim ce urmează, se găseşte cineva care întreabă: „Pentru ce suntem aici?".

Eric Berne a definit trei mari categorii de nevoi umane: 1. nevoia de stimuli, 2. nevoia de recunoaştere şi 3. nevoia de structură. Această ultimă nevoie priveşte structura organizaţiilor, dar şi structura celui mai de preţ bun: *timpul* de comunicare cu ceilalţi şi cu noi înşine.

În AT, studiul modalităţilor în care oamenii îşi petrec timpul se numeşte *analiza structurării timpului*. Au fost identificate şase moduri de petrecere a timpului de comunicare cu ceilalţi şi cu noi înşine:

- Izolarea.
- Ritualul.
- *Pastime*.
- Activitatea.
- Jocurile psihologice.
- Intimitatea.

Treaptă cu treaptă, partenerii de comunicare se apropie unul către celălalt, parcurgând drumul de la Izolare la Intimitate. Probabilitatea de a primi *stroke* şi intensitatea acestora creşte de-a lungul acestui parcurs. Din păcate, creşte în aceeaşi măsură şi gradul de *risc psihologic* asociat. Teama de a fi respins sau trădat de celălalt este principalul risc perceput.

*Antrenamentul nr. 6*

**Confidenţial!**

Pornind de la următoarea listă de temeri, fiecare persoană scrie pe un bileţel numerele de ordine ale primelor trei cele mai importante temeri sau surse de suferinţe pentru sine. Dacă una dintre primele sale trei temeri nu se află în listă, scrie doar două numere de ordine, la care adaugă temerea sa din afara listei.

Lista de temeri:

1. De ziua de mâine.
2. De eşec.
3. De a fi respins, de a nu fi agreat, de a nu fi iubit.
4. De a face ce nu trebuie.
5. De ziua de mâine (nesiguranţa financiară).
6. De pierdere a controlului interior (a stăpânirii de sine).
7. De pierdere a controlului exterior (asupra altora).
8. De singurătate.
9. De a fi judecat, criticat, contestat.
10. De o muncă neinteresantă.
11. De un şef autocrat, de a fi subordonat, de ordine brutale.
12. De a plăti prea mult.
13. De pierderea respectului.
14. De pierderea locului de muncă.

După colectarea răspunsurilor, se identifică primele trei temeri cu frecvenţa de apariţie cea mai ridicată. Avem surprize? Rămâne loc pentru comentarii şi dezbateri asupra naturii principalelor noastre surse de îngrijorări şi suferinţe? Soluţii?

## ◙ *Izolarea*

Este timpul în care tranzacţiile cu ceilalţi sunt absente. Poate fi vorba de reverii, fantasme, meditaţii şi reflecţii intelectuale în care subiectul comunică doar în interior: „Sunt deprimat, nu vreau să întâlnesc pe nimeni", „Ceilalţi mă enervează", „Ce caut eu aici?", „Ce adunătură de amărâţi!", „N-am nimic în comun cu ei".

Nu-i nevoie să ne ascundem în peşteri sau să încuiem uşa casei. Chiar şi în public, putem rămâne simple prezenţe biologice, refugiate în imaginaţie. Un student visător în timpul cursului, rupt de ceea ce se petrece în amfiteatru, este în Izolare. În lift, în autobuz sau singur în parc, e la fel. Fiecare poate fi singur, în expectativă şi rezervă.

Izolarea temporară poate relaxa emoţional, poate fi refuzul unei relaţii dezagreabile: „Îmi iau jucăriile şi plec". Izolarea de lungă durată face victime singuratice şi depresive. Penuria de *stroke* provoacă angajarea disperată în căutarea unei relaţii. Există şi persoane care se izolează pentru a evita riscul de a fi respinse, contestate, contrazise. În copilărie, au învăţat că schimbul de *stroke* este riscant. Asemenea unei cămile în deşert, îşi fac depozite de *stroke* externi pentru lungi perioade de timp.

## ◙ *Ritualul*

Este tipul de comunicare în care două persoane trec de la faza de străini la cea de simple cunoştinţe. În genere, ritualurile sunt „manevre de apropiere" programate cultural: „Bună ziua?", „Ce mai faci?", „Ce-ar fi să ne prezentăm?", „Singurică?", „Bem o cafea?", „Permiteţi să iau loc!". Învăţate în familie şi ajustate de convenţii sociale, diferă de la o comunitate la alta. Salutul, prezentările şi frazele de politeţe sunt formule potrivite pentru amorsarea unor relaţii. Ele reflectă dorinţa de comunicare şi contact, cu asumarea unor riscuri minime. Interlocutorii se apropie în limitele permise de ceremonial. Se refugiază sub umbrela unor clişee verbale şi comportamentale acceptate social.

Comportamentele sunt previzibile, comunicarea impersonală, iar schimburile de *stroke* lipsite de consistenţă. Partenerii spun şi fac ce

se cuvine. Când reacţia celuilalt este încurajatoare, relaţia poate avansa. Dansul, de pildă, poate fi Ritual, dar şi Intimitate. Dacă ritualurile ajung să domine comportamentul relaţional al unei persoane, ele sărăcesc relaţiile interpersonale şi frânează evoluţia psihologică.

## ◙ Pastime

Dacă trecem de ritual, gheaţa s-a rupt. Ne putem relaxa împreună, în doi, în grup. *Pastime* este genul de conversaţie lejeră, pe teme care nu angajează intimitatea: vreme, sport, politică, inflaţie, vacanţe, modă, maşini şi jocuri de societate. Timpul trece agreabil. Facem paradă de cunoştinţe enciclopedice, bravăm, impresionăm asistenţa. Sunt tipice pentru petreceri şi pauze de lucru: „Să vă spun una... Meciul a fost grozav, dar un antrenor mai bun...".

*Stroke* schimbaţi nu angajează personal. Locutorii îşi „mobilează" tăcerile şi singurătatea cu schimburi impersonale, neutre sub aspect afectiv. Vorbesc despre orice altceva decât despre ei înşişi sau despre ceea ce-i preocupă cu adevărat. Flirtul, de pildă, e un *Pastime* perfect, dar nu e dragoste.

Adesea, se discută despre trecut, fapt ce explică termenul *past time* (timp trecut). Lipsa implicării reale a interlocutorilor face ca schimburile să fie lipsite de riscuri, dar oferă sentimentul apartenenţei şi înscrie contacte umane în palmares. Interlocutorii folosesc doar o mică parte din potenţialul lor afectiv. Este motivul pentru care conversaţia de dragul conversaţiei lasă un sentiment de irosire. În *Pastime*, oamenii tatonează terenul în vederea selecţiei unui partener de intimitate. Cine nu tânjeşte după intimitate?

## ◙ *Activitatea*

Este maniera de comunicare adoptată de oamenii care muncesc împreună, orientaţi spre un scop prestabilit, la capătul căruia vor culege consecinţe materiale şi pecuniare. Fie că-i vorba de pregătitul salatei, de proiectarea unui submarin, de sportul în echipă sau de manevrarea unei navete spaţiale, cei care lucrează împreună comunică în mod inevitabil, fie că o doresc, fie că nu. Cu cât comunică

mai eficace, cu atât muncesc mai bine. Erorile de comunicare fac ravagii. Comportamentele partenerilor sunt focalizate pe obiectivul muncii lor. Tranzacţiile sunt Adult – Adult, neutre în raport cu sentimentele. Comunicarea are caracter preprogramat, impus de proceduri şi tehnologie.

Activitatea în comun oferă *stroke* întârziaţi, atunci când treaba-i terminată, în bine sau în rău. Faptele contează.

## ◙ *Jocul psihologic*

Eric Berne a scris o carte celebră, tradusă în româneşte cu titlul *Jocuri pentru adulţi* (*Games people play*). El oferă 50 de scenete din cotidian, cu nume ciudate şi familiare, în acelaşi timp: „Ia-mă la şuturi", „Te-am prins, fir-ai să fii", „Încercam doar să te ajut", „Dă-mă afară", „De ce mi se întâmplă numai mie", „Sărmanul de mine", „Sunt mai bun decât tine", „Da, dar...", „Te am la mână", „Bateţi-vă între voi", „Ţi-am spus eu...".

Jocurile psihologice n-au nimic ludic în ele, ci sunt jocuri de rol, activări ale strategiilor infantile de abordare a raporturilor de putere. Ele constau în serii de tranzacţii ascunse, greu de descifrat, în care interlocutorii „joacă" inconştient roluri de *Victimă*, *Persecutor* şi *Salvator*.

### ◘ Victima

Rolul Victimei este jucat de persoana care, conştient sau nu, emite semnale de genul: „Eu nu sunt în regulă, nu pot, nu sunt în stare", „Tu eşti. Am nevoie să mă ajuţi sau să mă iei în şuturi". Atenţie! Vorbim de roluri, de false victime, şi nu de cele reale, ale accidentelor, calamităţilor, injustiţiei sau agresiunii. Din păcate, distincţia dintre victimele închipuite şi cele reale este dificilă. În plus, rolul de victimă poate fi comod.

### ◘ Persecutorul

Rolul Persecutorului este jucat de orice persoană care emite mesaje de genul: „Eu sunt în regulă, pot, ştiu, sunt în stare", „Tu *nu* eşti. Ai nevoie de cineva să te ia în şuturi". Adesea, ascunde mai curând

slăbiciune decât putere. Este un mecanism psihologic pervers ce creează o falsă putere, agresând şi reclamând supunere. Nu te iluziona! Orice persoană normală este expusă acestui rol, în orice tentativă de a impune cu forţa propriul punct de vedere, fie şi câinelui, copilului, elevului sau subalternului. Greu de făcut distincţia între jocul de rol şi viaţa adevărată, nu-i aşa?

### ▷ Salvatorul

Rolul Salvatorului este jucat de orice persoană care emite mesaje de genul: „Eu sunt în regulă, pot, ştiu, sunt în stare", „Tu *nu* eşti. Ai nevoie de mine ca să te ajut". Salvatorul acordă un ajutor pe care victima nu îl cere, cu credinţa sinceră că nu s-ar descurca fără el: „Ce s-ar face fără mine?". Oferă protecţie Victimei, devalorizând-o şi împiedicând-o să se confrunte cu viaţa şi să se dezvolte.

### ▷ Jocul

Jocul se declanşează când Victima afişează o slăbiciune, frică, lăcomie, sfială, furie, stângăcie sau sentiment de culpă. Salvatorul sau Persecutorul acroşează punctul slab, cu scopul ascuns de a obţine un plus de putere ce-i permite un moment de trăire intensă.

Într-un lift blocat, de pildă, Persecutorul acroşează frica Victimei. Cu falsă îngrijorare spune: „Ştiu pe cineva care a rămas blocat o noapte. Sunteţi pregătită să...". În esenţă, jocul psihologic este un fel pervers de a *nu* rezolva sau de a complica o problemă, cu un scop ascuns. Are caracter repetitiv deoarece satisface nevoia inconştientă de stimuli şi permite schimburi intense de *stroke*.

Exemplul 1. Joc de cuplu:

El intră în camera de zi, închide uşa şi îşi toarnă un pahar de vin.

Ea întredeschide uşa, iscoditoare: „S-a întâmplat ceva? De ce nu mi-ai pus şi mie vin?".

El: „Ia uite! Nu pot avea şi eu câteva minute numai pentru mine, în casa asta?".

Ea: „Ei asta-i! Dacă vrei singurătate, eu dau un telefon!". Va vorbi la telefon un ceas, cu mama ei, din alt oraş.

El turbează de furie gândindu-se la factura telefonică, dar tace.

Jocul se încheie când el îşi face patul în camera de zi, iar ea în dormitor. Cuplul a ieşit şifonat, dar fiecare a obţinut ceea ce şi-a dorit în mod inconştient: distanţarea, evitarea intimităţii.

Acelaşi joc se poate repeta în multe alte versiuni:

Ea: Bosumflată, fumează ostentativ ţigară după ţigară.

El, mimând îngrijorarea, întreabă: „Ce nu-i în regulă?".

Ea: „Nu-i treaba ta".

El sună un amic şi-l invită la o bere. Se întoarce seara târziu.

Ea: „Acum se vine?!". Urmează acuze reciproce. Ea începe să plângă, merge în dormitor şi trânteşte uşa. El mai pune ceva de băut şi... seara în doi este ratată.

Exemplul 2. Jocul denumit „Viol":

E practicat de femei ce acţionează într-o manieră provocatoare asupra bărbaţilor din anturaj. Dacă ei manifestă interes, sar brusc indignate împotriva „obsesiei" masculine: „Toţi sunteţi la fel!".

O explicaţie ar fi scopul inconştient de a proba credinţe parentale de genul: „Toţi bărbaţii sunt la fel; se gândesc la un singur lucru". Alt scop ascuns ar fi acela de a proba că ea, jucătoarea, este pură, castă, imaculată. Ca flirt, poate fi agreabil, în *Pastime*. Ca joc de gradul I, produce iritare. Ca joc de gradul II este deja dramatic; deşi suferă de solitudine, femeia atrage bărbaţii, dar îi respinge înainte de a amorsa relaţia. Ca joc de gradul III, poate fi tragic.

Cu această ocazie, reţinem faptul că jocurile psihologice se pot desfăşura pe trei grade de intensitate. În fine, cele spuse aici despre jocuri psihologice fac doar cât un fir de păr într-o barbă deasă. Totuşi, mai mult decât nimic. Sper.

## Triunghiul dramatic

Cele trei roluri formează un *triunghi dramatic*: Persecutorul, Victima şi Salvatorul. Fiecare partener joacă toate cele trei roluri, dar preferă să „intre în pielea" unuia mai curând decât în a celorlalte.

Triunghiul dramei este jucat din plin în cupluri, cu toată gama ostilităţilor, de la ironii până la şedinţe de ură şi violenţă. În grupuri de cel puţin trei persoane, relaţia triunghiulară se dezvoltă de la sine. Textul se schimbă, drama rămâne. Când se plictisesc, jucătorii inversează rolurile sau atrag în joc arbitri, judecători, consilieri. Aşchia nu sare departe de trunchi. Învăţăm de la părinţi, profesori

şi alte modele de autoritate. Ori de câte ori am senzaţia că „ceilalţi nu s-ar descurca fără mine", e posibil să joc Persecutor sau Salvator. Ori de câte ori mă complac în postura de a fi „dus cu preşul" şi luat „peste picior", s-ar putea să joc Victima. Rolul rămâne inconştient, dar un lucru e cert; atât timp cât ne aflăm în triunghiul dramei, avem probleme de relaţionare. Putem ieşi din triunghi? Bună întrebare! Putem conştientiza, putem evita, cu sau fără ajutorul terapeutului.

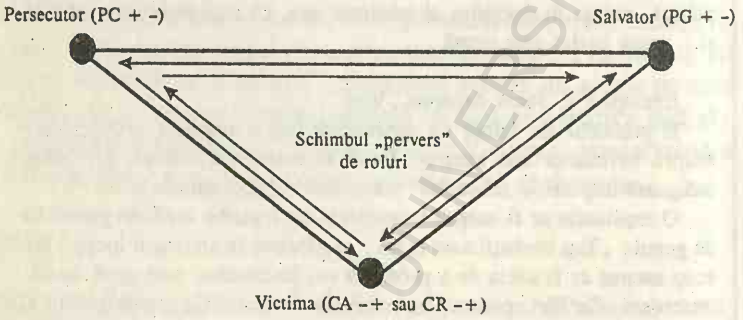



**Figura II.8.** *„Triunghiul dramatic"*

## ◙ *Intimitatea*

În adâncul fiinţei lor, oamenii tânjesc iremediabil după relaţii clădite pe încredere şi onestitate, în care comunică autentic, fără ocolişuri, suspiciune şi gânduri ascunse, fără teama de a fi respinşi, înşelaţi şi loviţi pe la spate, fără grija de a-şi ascunde secretele. Partenerii de Intimitate se acceptă aşa cum sunt şi nu au nevoie de tranzacţii duble. Cuvintele sunt în coerenţă cu trupul şi vocea, împărtăşesc liber sentimente şi gânduri. Schimburile de *stroke* sunt mai intense decât în orice altă formă de comunicare şi pot fi atât pozitive, cât şi negative. Lipsită de constrângeri şi preprogramare, Intimitatea este imprevizibilă şi riscantă. Ea implică toate stările eului: serii lungi de tranzacţii Copil Liber – Copil Liber, sub protecţia oferită de Adult şi în armonie cu valorile din starea Părinte. Aruncă punţi de acces spre inconştient, cu virtuţi de exorcizare şi catharsis. Cel mai

bun terapeut din lume rămâne partenerul de intimitate, iar spovedania şi cura psihiatrică sunt palide forme de intimitate unilaterală. Iubirea şi prietenia răspund nevoii de Intimitate la niveluri pământene, manifestări ale dictonului „Iubeşte şi fii liber!" prin care Sfântul Augustin invoca comuniunea cu divinitatea.

Răbdarea, încrederea, sinceritatea, autonomia şi conştiinţa relaţiei sunt ingrediente indispensabile Intimităţii.

În termeni vagi, Intimitatea este relaţia ideală în care putem împărtăşi cele mai jenante şi ridicole temeri sau fantasme, ca şi cele mai lăuntrice vise, dorinţe, bucurii, cu sentimentul deplinei siguranţe că nu vom fi respinşi sau contestaţi.

Dat fiind statutul său delicat şi special în paleta structurilor timpului de comunicare interpersonală, „povestea" Intimităţii va fi reluată şi explorată ceva mai în profunzime în ultimul capitol al prezentului volum.

## ▣ Relaţia cu sine şi cu celălalt

Înainte de a plonja în adâncurile acestui capitol, facem un popas pentru completarea unei grile ce permite evaluarea atitudinilor existenţiale faţă de sine şi de ceilalţi (Genain, 1988). Fiecare enunţ urmează să fie cotat pe o scară bipolară cu zece trepte, în raport cu intensitatea acordului exprimat. Practic, fiecare enunţ primeşte o notă de la 1 la 10, prin asociere cu frecvenţa de apariţie în comportamentul tău cotidian.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

**Tabeul II.2.** *Chestionar „Atitudini existenţiale"*

| Nr. | Enunţul | Niciodată (Dezacord total) | | | | | | | | | Totdeauna (Acord total) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1. | Îmi place viaţa în grup şi lucrez cu plăcere în echipă. | | | | | | | | | | |
| 2. | Confruntarea opiniilor altora cu ale mele îmi aduce un plus de bogăţie. | | | | | | | | | | |
| 3. | Lucrurile merg bine dacă le fac după capul meu. | | | | | | | | | | |
| 4. | De-a lungul anilor, i-am admirat pe superiorii mei. | | | | | | | | | | |
| 5. | Pot spune ferm că sunt foarte sigur(ă) pe mine. | | | | | | | | | | |
| 6. | În anturajul meu, nu sunt o persoană importantă şi viaţa mea nu-i printre cele mai interesante. | | | | | | | | | | |
| 7. | Colegii şi anturajul mă consideră o persoană deschisă, comunicativă, sociabilă. | | | | | | | | | | |
| 8. | Sunt mulţumit(ă) de mine. E grozav să fii în „pielea mea". | | | | | | | | | | |
| 9. | Îmi place mult când am dreptate, împotriva altora. | | | | | | | | | | |

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

| Nr. | Enunţul | Niciodată (Dezacord total) | | | | | | | | | Totdeauna (Acord total) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10. | Nu-mi stă în fire să preiau iniţiativa şi-i las pe alţii să se afirme. | | | | | | | | | | |
| 11. | Cred în destin, în noroc, în ghinion; sunt fatalist(ă). | | | | | | | | | | |
| 12. | Viaţa-i tot mai dură şi am impresia că suntem cu toţii într-o barcă ce se scufundă. | | | | | | | | | | |
| 13. | Am tendinţa să iau vina asupra mea. | | | | | | | | | | |
| 14. | Nu-i bine să faci confidenţe. | | | | | | | | | | |
| 15. | Reuşesc să las impresia că ştiu mai mult decât spun. | | | | | | | | | | |
| 16. | Am mulţi prieteni şi-mi fac mereu alţii noi. | | | | | | | | | | |
| 17. | Părerile mele concordă cu ale celor din anturajul meu. | | | | | | | | | | |
| 18. | Nu-mi displace să dau ordine ferme. | | | | | | | | | | |
| 19. | Nu-mi place să-mi asum riscuri şi responsabilităţi mari. | | | | | | | | | | |
| 20. | Mă simt inferior celorlalţi. | | | | | | | | | | |
| 21. | Mă adaptez foarte uşor unui anturaj nou şi situaţiilor noi. | | | | | | | | | | |

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

| Nr. | Enunţul | Niciodată (Dezacord total) | | | | | | | | | Totdeauna (Acord total) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 22. | Reuşesc să dau sfaturi bune. | | | | | | | | | | |
| 23. | Nu-mi pun prea mari speranţe în viitorul omenirii. | | | | | | | | | | |
| 24. | Sunt timid(ă) şi nemulţumit(ă) de mine însumi(însămi). | | | | | | | | | | |
| 25. | Am tendinţa de a mă subestima şi ador modestia. | | | | | | | | | | |
| 26. | Sunt copleşit(ă) în faţa dificultăţilor existenţei. | | | | | | | | | | |
| 27. | Secretul succesului stă în răbdarea de a negocia cu alţii. | | | | | | | | | | |
| 28. | Destinul hotărăşte pentru noi. Simt că nu putem lupta împotriva lui, nici eu, nici ceilalţi. | | | | | | | | | | |
| 29. | Când e cazul, reuşesc să-i critic şi să-i ironizez pe cei care merită. | | | | | | | | | | |
| 30. | Viziunea mea asupra viitorului copiilor şi al nepoţilor noştri este mai curând pesimistă. | | | | | | | | | | |
| 31. | Mi se întâmplă să mă îndoiesc de posibilităţile mele. | | | | | | | | | | |
| 32. | De felul meu, pun răul înainte şi iau măsuri să mă apăr. | | | | | | | | | | |

*Urmăreşte grila de mai jos.* Fiecare coloană regrupează enunţurile tipice pentru o anume poziţie de viaţă. Vei ţine cont de marcajele

făcute în coloanele scalei din chestionarul anterior. Fiecărui enunţ îi va corespunde punctajul de la 1 la 10 acordat în chestionarul anterior.

Explicaţie :

- În coloanele cu indicativul „Enunţul" *sunt* înscrise numerele curente ale enunţurilor din chestionar.
- În coloanele cu indicativul „Punctajul" vei înscrie nota acordată pentru fiecare enunţ în tabelul anterior. Numărul maxim de puncte ce se poate totaliza pe fiecare coloană a grilei este 80, iar cel minim este 8.

**Tabelul II.3.** *Totalizarea punctajelor*

| OK+/ OK+ | | OK+/ OK- | | OK-/ OK+ | | OK-/ OK- | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Enunţul | punctajul | Enunţul | punctajul | Enunţul | punctajul | Enunţul | punctajul |
| 1 | | 3 | | 4 | | 6 | |
| 2 | | 5 | | 10 | | 11 | |
| 7 | | 9 | | 13 | | 12 | |
| 8 | | 14 | | 19 | | 23 | |
| 16 | | 15 | | 20 | | 26 | |
| 17 | | 18 | | 24 | | 28 | |
| 21 | | 22 | | 25 | | 30 | |
| 27 | | 29 | | 31 | | 32 | |
| Total | | Total | | Total | | Total | |

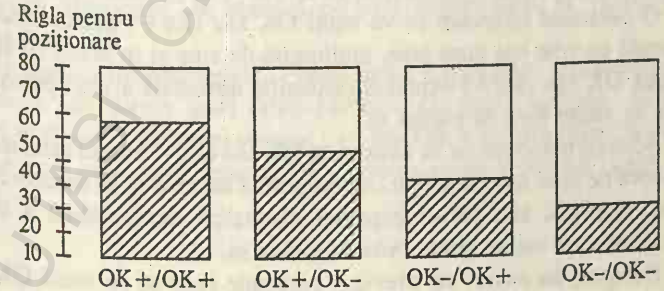



**Figura II.9.** *Profilul poziţiilor de viaţă (un exemplu)*

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

## ◙ *Patru poziţii de viaţă existenţiale*

În AT, conceptul de „poziţie de viaţă" se referă la ansamblul difuz al atitudinilor şi părerilor pe care le avem despre noi înşine, prin raportare la ceilalţi. Sunt rezultatul unor evaluări fondate pe raportarea valorii proprii la valoarea altor persoane. Nu putem judeca lumea în sine, ci numai şi numai prin raportare la noi înşine. Nu judecăm pe fiecare dintre oameni ca pe o persoană în sine, ci numai şi numai prin raportare la propria noastră persoană. Nu-i deloc sigur că putem fi conştienţi de acest lucru în fiecare clipă. Te poţi simţi o persoană inteligentă, frumoasă, generoasă, urâtă, lacomă sau oricum altfel, în măsura în care te raportezi, explicit sau implicit, la alte persoane, admise ca termen de referinţă, etalon sau ideal.

Uriaşul interes manifestat pentru acest concept este justificat prin aceea că *poziţia de viaţă* a unei persoane defineşte *relaţia* sa cu sine, cu ceilalţi şi cu lumea în care trăieşte. Poziţia de viaţă existenţială se manifestă sub forma sentimentului de a fi OK sau non-OK. Ea influenţează atitudinea pe care persoana o are când intră în relaţie cu ceilalţi într-o manieră mult mai subtilă şi greu de conştientizat decât pare la o simplă lectură.

Faţă de ei înşişi, oamenii îşi construiesc atitudinile în termeni bipolari: „Sunt ...deştept/prost; puternic/slab; plăcut/dezgustător; frumoasă/urâtă; bun/mai puţin bun; merit/nu merit să trăiesc". Polarizarea atitudinilor face ca o persoană să se perceapă pe sine însuşi fie la polul pozitiv (Eu+), fie la cel negativ (Eu–). În limbajul consacrat al AT, asta înseamnă „a fi OK" sau „a nu fi OK".

O persoană oarecare se va simţi OK sau (Eu+) atunci când se acceptă pe sine aşa cum este, mulţumită de sine şi în acord cu sine. Starea OK sau (Eu+) exprimă dispoziţia agreabilă a unei persoane care se simte bine în pielea sa.

Aceeaşi persoană se va simţi non-OK sau (Eu–) atunci când nu se acceptă pe sine aşa cum este, nemulţumită de sine şi în dezacord cu sine. Non-OK sau (Eu–) exprimă dispoziţia dezagreabilă a unei persoane care nu se simte bine în pielea sa.

Desigur, nu există cu adevărat persoane care să se simtă OK în toate clipele vieţii lor. De altfel, este OK să te simţi şi non-OK, din

când în când. Viaţa este făcută în aşa fel încât e inevitabil să ne simţim non-OK atunci când suferim din varii motive, precum bolile, accidentele, pierderea celor dragi, sau mărunţişuri, precum brutalitatea unui şef sau poliţist care aplică o amendă pentru o pretinsă indisciplină rutieră. Această *atitudine existenţială* negativă merită evitată sau împiedicată să ne copleşească şi să devină *poziţia de viaţă* dominantă!

Atunci când o persoană intră în relaţie, inevitabil ea va adopta o anume poziţie faţă de partener, trăind şi, parţial, chiar afişând atitudini polarizate prin raportare: „Tu... mă placi/nu mă placi", „Îmi vei da ce-mi doresc/n-o să-mi dai nimic", „Eşti minunat(ă)/penibil(ă); onest(ă)/meschin(ă)...". Relaţia ca atare face ca şi persoana celuilalt să fie percepută în termeni bipolari: pozitivi (Tu+) sau negativi (Tu–).

Combinaţiile bipolare posibile pentru orice relaţie EU ↔ TU sunt patru. Cu alte cuvinte, există patru moduri de a percepe relaţiile cu sine şi cu celălalt, *patru poziţii de viaţă* fundamentale:

1. EU+ TU+; (EU sunt OK şi TU eşti OK);
2. EU+ TU–; (EU sunt OK, dar TU nu eşti OK);
3. EU– TU+; (EU nu sunt OK, dar TU eşti OK); şi
4. EU– TU–; (EU nu sunt OK şi TU nu eşti OK).

Fiecare dintre aceste patru poziţii de viaţă îşi are originea în convingerile şi atitudinile existenţiale, mai mult sau mai puţin conştiente, sădite în mentalul unei persoane încă din copilăria sa timpurie, începând de la sânul mamei şi continuând cu experienţele de viaţă ulterioare, în special cu cele trăite până la vârsta de cinci-şapte ani.

În analiza tranzacţională, Frank Ernst a sintetizat reprezentarea acestora sub forma unui tabel pătratic, cu patru cadrane, numit „OK-ul Corral". Folosim semnul (+) sau OK+ pentru cazul în care se atribuie valoare şi semnul OK– pentru cazul atribuirii lipsei de valoare.

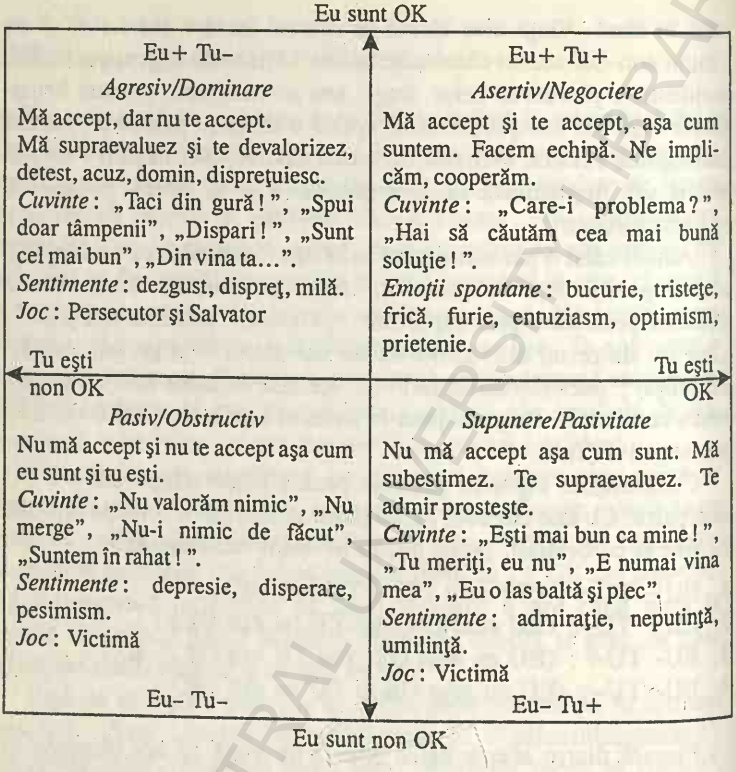



**Figura II.10.** *Sinteza atitudinilor interpersonale (OK-ul Corral)*

## ▶ Eu sunt OK/Tu eşti OK

Este modul de a fi în acord cu sine şi cu ceilalţi, în care viaţa merită cu adevărat trăită, optimist, pozitiv şi activ.

Pe această poziţie de viaţă, mă accept şi sunt mulţumit de mine aşa cum sunt. Îmi este bine „în pielea mea". Pot avea raporturi constructive şi fericite cu tine şi cu ceilalţi. Cred în oameni. Am încredere în tine şi în faptul că tu ai încredere în mine. Pot fi sincer şi deschis şi presupun că eşti sincer şi deschis. Sunt disponibil şi onest, pentru că eşti disponibil şi onest. Confruntat cu o problemă, voi fi dispus să negociez, să caut încrezător o soluţie, în cooperare

cu tine şi cu ceilalţi. Atitudinile sunt tipice pentru psihologia învingătorului.

Cea mai mare parte a timpului, poziţia de viaţă (+ +) este controlată din starea Adult. Confruntată cu o problemă, persoana întreabă „care-i soluţia", şi nu „cine-i vinovat". Este conştientă de faptul că există mai multe soluţii şi că toate persoanele implicate în problemă pot contribui la rezolvare. Poziţia (+ +) îşi asumă riscuri; adevăratul învingător este cel care ştie să şi piardă.

Emoţiile şi sentimentele tipice pentru această poziţie de viaţă sunt în Copil Liber şi Adult. Bucuria, tristeţea, teama sau mânia nu sunt cenzurate. Trăirile sunt spontane şi depline. Gândirea şi acţiunea sunt adecvate şi eficace, tipic pentru starea Adult. A trăi pe poziţia de viaţă (+ +) înseamnă a te afla, doar din când în când, pe celelalte poziţii.

### ⊡ Eu sunt OK/Tu nu eşti OK

Este poziţia de viaţă tipică pentru o persoană care se raportează la ceilalţi, ca un gigant printre pitici. Caută dominarea, perfecţiunea, unicitatea şi răzbunarea. Este extrem de vulnerabilă la critică. Devine agresivă şi bătăioasă când nu este preţuită. Nu suportă să fie lipsită de puterea pe care o adoră şi de care abuză. Cu toată sinceritatea, simte că viaţa celorlalţi nu valorează prea mult şi devine justiţiară, arogantă. Tinde să fie puternică, tiranică şi insensibilă.

Când mă aflu pe această poziţie de viaţă, sunt încântat de mine şi te detest din tot sufletul. Confruntat cu probleme, voi căuta vinovaţi, nu soluţii. Vinovaţi vor fi ceilalţi, iar unica soluţie va fi a mea. EU sunt prinţ, TU, cerşetor. Mă pot lipsi de tine, pentru că nu eşti bun de nimic. Mi se cuvine totul. Cunoşti cumva indivizi care-şi persecută subalternii, îşi denigrează soţiile, colegii, clienţii, şefii sau îşi terorizează copiii şi îi trimit în şcoli de corecţie? Asta era.

Pe poziţia de viaţă (+–), starea eului dominantă este cea de Părinte Persecutor sau Salvator. Persecutorul impune reguli nu atât pentru valoarea lor, cât pentru a-şi asigura controlul asupra altora. Salvatorul ajută pe alţii nu atât pentru a-i face autonomi, cât pentru a-i face dependenţi.

Sentimentele dominante pe poziția de viață (+–) sunt neîncrederea, furia, compasiunea, dispreţul şi dezgustul.

### ▣ Eu nu sunt OK/Tu eşti OK

Este atitudinea celor insignifianţi şi supuşi, care cred că viaţa lor nu valorează mai nimic. Au tentaţia denigrării propriei persoane şi a comportamentului de papă-lapte. Au o admiraţie stupidă pentru obrăznicia şi aroganţa altora.

În plan material, persoana aflată pe (–+) alege o viaţă modestă, mereu gata să plătească scump orice mică atenţie. Convinsă că ea însăşi nu merită nimic, se abandonează în munci insalubre, locuinţe sordide, cu soţii urâte sau soţi deplorabili. Este nesigură, ezitantă şi are nevoie de indicaţii şi aprobări. Cere permisiunea pentru orice fleac.

Persoana instalată în această atitudine se simte inferioară, demnă de dispreţ, deprimată. Joacă abuziv rolul de Victimă, până la tentaţii suicidare. Când apar probleme, se învinovăţeşte şi preia asupra sa gafele altora.

### ▣ Eu nu sunt OK/Tu nu eşti OK

Este atitudinea pasivă şi resemnată până la pierderea interesului pentru viaţă. Viaţa nu merită trăită. Totul pe lume este derizoriu, urât, meschin. Nimic nu merge, nu are sens, nu merită efortul. La ce bun să trăieşti? Pentru ce să faci asta sau cealaltă? Desfăşurarea evenimentelor este privită de un spectator resemnat, indiferent, pasiv. Aflat efemer pe o astfel de poziţie de viaţă, poetul spune: „Toate-s praf, lumea-i cum este şi ca dânsa suntem noi".

Confruntată cu probleme, persoana consideră vinovată pe toată lumea, care pare neputincioasă şi penibilă. Se complace în propria neputinţă şi amână mereu acţiunea şi obligaţiile, până le uită. Sentimentele dominante pe această poziţie de viaţă sunt anxietatea, neîncrederea, neputinţa, deriziunea.

Poziţia de viaţă se schimbă în raport cu contextul, partenerul şi dispoziţia psihică temporară, indiferent dacă cineva este bogat, sărac,

frumos, urât, erudit, analfabet, trăieşte într-un palat sau în ghetou. Suntem (+ +) cu prietenii şi rudele apropiate, (–+) cu şeful, patronul sau cu profesorul, (+–) cu cerşetorul sau câinele şi suntem (– –) atunci când ne lovesc dezastre de mare amploare. Merită să tindem către (+ +), poziţia învingătorului, fără a ne epuiza în efortul de a fi perfecţi sau de a căuta partenerul perfect. Trăim poziţii de viaţă diverse, dar una este dominantă. Învingătorul (+ +) are momentele sale de (–+) sau (– –). Poziţia de viaţă este un mod de a interpreta viaţa şi nicidecum un model infailibil.

## ▣ Dificultăţi în dezvoltarea personală

Dincolo de orice complicaţii biogenetice sau accidente traumatizante, oamenii se nasc cu uriaşul potenţial de a iubi şi de a fi iubiţi în plan afectiv, de a fi genii în plan intelectual sau artistic şi de a fi campioni în plan sportiv. Între motivele care ne împiedică să fim campioni şi genii, regăsim şi câteva disfuncţii şi tulburări de personalitate.

### ▣ *Excluderea*

Adesea, după o masă bună, se instalează o stare de moleşeală şi somnolenţă. Explicaţia este aceea că sângele dirijează energia organismului către digestie şi stomac, în timp ce creierul rămâne mai slab irigat.

Cu energia psihică se petrece ceva asemănător; este dirijată spontan către starea eului care are mai mare nevoie de ea, la un moment dat. Când avem suficientă energie pentru starea Adult, putem analiza lucid şi calm o situaţie, putem îndrepta atenţia către partener. Când nu avem suficientă energie, tindem către starea Copil sau Părinte, fie pentru a ne încărca bateriile, fie pentru a ne procura judecăţi gata fabricate. Activarea unei stări a eului depinde de energia psihică alocată celorlalte. Dacă energia psihică se localizează sistematic în una sau două stări ale eului, cea de-a treia este împiedicată să funcţioneze normal.

Manifestarea patologică în care o stare a eului este exclusă sistematic de la funcţionarea normală se numeşte *excludere*. Consecinţa ei este o personalitate deficitară, incompletă.

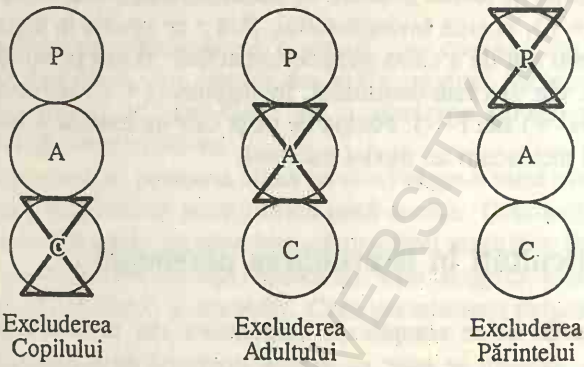



**Figura II.11.** *Fenomenul de excludere*

Excluderea stării Părinte înseamnă lipsa conştiinţei morale şi generează anarhie şi libertinaj. Fără cei „şapte ani de acasă", fără repere morale, persoana rămâne debusolată şi rătăcită într-o lume fără nimic sfânt. Excluderea stării Adult înseamnă sminteală, demenţă şi delir psihotic, într-un bizar şi permanent conflict interior Părinte-Copil. Excluderea stării Copil blochează amintirile copilăriei şi scade capacitatea de a iubi, de a simţi spontan, de a visa. Persoana rămâne „rece".

Când sunt excluse două stări, cea rămasă este numită *constantă*. Părinte constant exclude C şi A, ducând la delir paranoic, justiţiar şi predici fanatice. Adult constant înseamnă om-maşină, arid şi planificat ca un cyborg. În starea Copil constant, avem de-a face cu un autist, infantil, isteric, rupt de realitate. Excluderea este totală doar în cazul tulburărilor psihice severe.

## *Contaminarea*

Fenomenul prin care starea Adult interferează în diverse proporţii cu alte stări ale eului se numeşte *contaminare*. Reprezentarea grafică o sugerează prin suprapunerea cercurilor.

Contaminarea Adult cu Părinte generează prejudecăţi şi generalizări, iar persoana nu face distincţie între realitate şi „vocile" parentale. Credinţele sunt confundate cu faptele: „Tinerii de azi nu-s ca cei de altădată", „Lumea-i rea", „Să nu ai încredere în străini/în femei/în bărbaţi". Predica părinţilor este confundată cu experienţa proprie.

Contaminarea Adult cu Copil generează judecăţi pervertite de fantasme şi iluzii. Imaginarul e confundat cu realul. Fantasmele copilăriei se suprapun cu faptele observate de Adult. Uneori, se întâmplă în clipa trezirii din vis. Un exemplu este proiecţia timidului, care-şi închipuie că cineva şuşoteşte numai şi numai pentru că el este caraghios. Contaminări periculoase: „Dacă nu mă mai gândesc la asta, totul se va aranja de la sine", „Azi este ziua mea cu ghinion". Adultul contaminat cu Copil aşteaptă miracole, zâne bune şi se ascunde după deget.

Dubla contaminare, Adult cu Părinte şi Copil, are loc când o persoană reia o deviză Parentală, o susţine cu o iluzie din starea Copil şi le confundă pe amândouă cu realitatea observată de Adult.

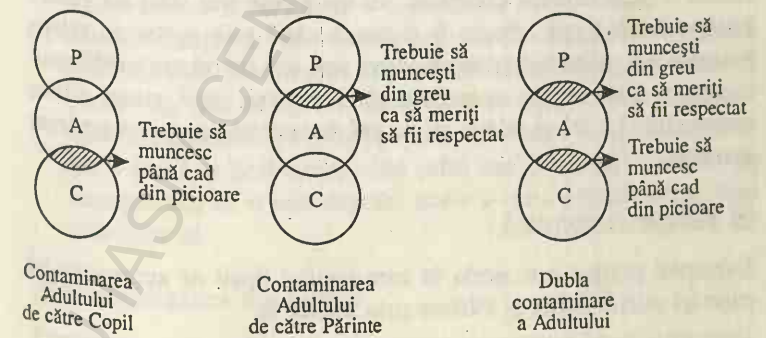



**Figura II.12.** *Contaminarea*

Logica Adultului se alimentează cu energia din starea Copil şi fanatismul din starea Părinte. Sloganul din starea Părinte, întărit cu iluzia din starea Copil este sugerat Adultului ca expresie a realităţii. Mari dictatori, cuceritori şi teroriştі sunt exemple nefericite. Hitler şi-a închipuit că: „Lumea are nevoie de un stăpân" (P) + „Eu sunt cel ales" (C) + Adult.

## ◙ *Simbioza şi dependenţa*

*Caporalul*: „Unde-i nordul?".
*Soldatul*: „Unde ordonaţi. Să trăiţi!".

Întrebi un copil câţi ani are, şi mama răspunde în locul lui. Într-un birou, te adresezi unui subaltern şi răspunde şeful, din alt capăt. Ceri o informaţie unui muncitor care sapă un şanţ pe stradă. Maistrul dă muncitorul la o parte şi răspunde. Auzi că managerul unei firme este chemat urgent din concediu; fără el, afacerea se prăbuşeşte. Firma se comportă ca o tânără care a stat prea mult după fusta mamei prea protectoare.

Ei bine, toate relaţiile de acest gen sunt suspecte de dependenţă şi abordate prin conceptul de „simbioză". În biologie, *simbioza* este genul de relaţie în care două organisme conviеţuiesc ca şi cum ar forma un singur organism.

Similar, în AT, simbioza este relaţia în care doi parteneri formează o personalitate completă, cu toate cele trei stări ale eului: Părinte-Adult-Copil. Poate fi normală când este vorba de relaţia mamă-copil, până la vârsta de câţiva ani, sau de relaţia handicapat-însoţitor. Dar devine anormală când acelaşi copil atinge vârsta maturităţii. La fel şi relaţia cu un şef dictatorial sau cu un profesor autocrat.

## ◘ Relaţie simbiotică

Exemplul perfect este acela în care copilul lipsit de autonomie îşi exercită stările Adult şi Părinte prin mama sa.

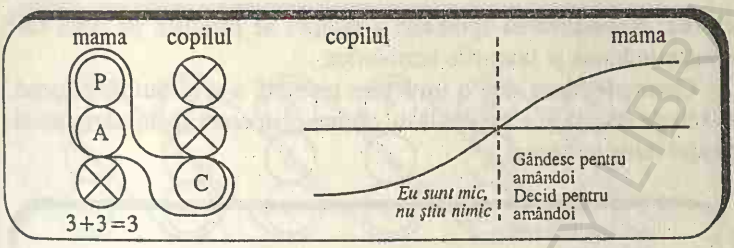



**Figura II.13.** *Simbioza mamă-copil*

Transpusă în relaţia şef-subaltern, reprezentarea arată doar puţin diferit. Înclinaţia psihologică spre simbioză se naşte în copilărie, dar reflexul de a restabili relaţii de dependenţă poate rămâne activ de-a lungul anilor. Partener de simbioză vor putea fi iubita, iubitul, soţia, soţul, patronul, şeful, prietenul, religia, meseria, televizorul, alcoolul, drogul, ruleta, maşina sau jocul electronic. Elementul comun şi definitoriu al relaţiilor simbiotice este abundenţa tranzacţiilor Părinte-Copil şi Adult-Copil. Consecinţele probabile sunt următoarele:

a) partenerii dependenţi formează numai împreună o personalitate completă:
*1 persoană + 1 persoană = 1 persoană*
Asta în timp ce o relaţie normală, bazată pe autonomie, înseamnă cu totul altceva:
*1 persoană + 1 persoană = 2 persoane*;
b) în cuplul simbiotic, un partener depinde de celălalt într-o măsură semnificativă. Manifestări aparent fără legătură pot avea aceeaşi cauză: un om de afaceri dependent se sinucide când firma-i falimentează, la fel ca un soţ părăsit. Similar, o echipă se dezbină sau o firmă se prăbuşeşte când şeful sau „creierul" pleacă. Un manager bun va fi mai degrabă acela a cărui echipă merge bine şi în lipsa sa.

## Normalizarea simbiozei

Comportamente simbiotice rezonabile se instalează firesc între membrii unei echipe, în familie, în afaceri. Simbioza poate crea dezechilibre grave în relaţie, când un partener domină şi altul se supune

mereu. Normalizarea spontană a relaţiei se produce pe două căi: contrasimbioza şi lanţurile simbiotice.

*Contrasimbioza* este o inversare repetată a sensului dominanţei. O relaţie stabilă şi echilibrată se obţine prin contrabalansarea dominanţei între parteneri.

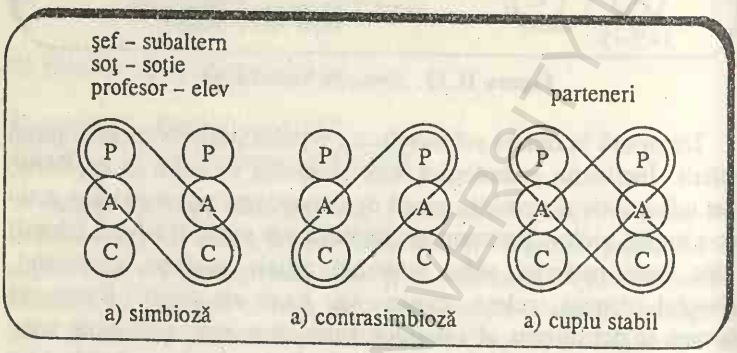



**Figura II.14.** *Normalizarea relaţiei simbiotice*

În familie, asta ar însemna că se împart competenţele şi autoritatea asupra aspectelor privind menajul sau creşterea copiilor. În armonizarea unui tandem de directori sau a unui consiliu de administraţie, situaţia nu este mult diferită.

*Lanţurile simbiotice* transmit dezechilibrul dintr-o relaţie în alta, după principiul curelei de transmisie. Obedienţa la care o persoană se expune în relaţia cu partenerul dominant este echilibrată cu dominanţa pe care, la rândul ei, o instituie asupra partenerului obedient, plasat în altă secvenţă de timp şi context social. De pildă, un soţ cu poziţie frustrantă la serviciu, odată întors acasă, devine terorizant cu soţia. La rândul ei, soţia se va echilibra vărsându-şi năduful pe copii, ei vor chinui pisica şi... lanţul simbiotic se leagă.

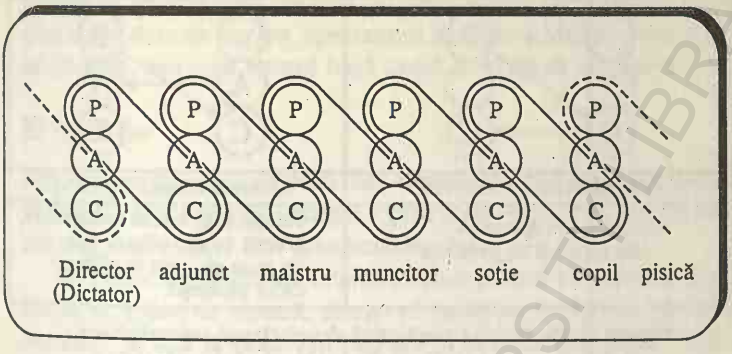



**Figura II.15.** *Lanţ simbiotic*

Pentru partenerii simbiotici din extremităţile lanţului, dezechilibrul poate fi insolubil.

## Devalorizare şi supraevaluare

Între persoane mature, simbioza exprimă o dependenţă interiorizată. Partenerul infantil, prizonier în starea Copil, pierde capacitatea de reacţie adecvată. De pildă, un tânăr talentat la desen, faţă în faţă cu un mare pictor, poate suferi un blocaj şi nu mai e în stare să tragă o tuşă. Acelaşi fenomen se poate petrece cu un absolvent, la contactul cu patronul. Experienţa şi autoritatea patronului îl paralizează, iar tânărul gândeşte că facultatea nu l-a pregătit suficient. La fel se întâmpla în copilărie cu tatăl său autoritar. Nici nu-i întâmplător că originea cuvintelor „părinte", „tată" şi „patron" e latinescul *pater*. Dacă tânărul s-ar sustrage simbiozei, devenind autonom ar putea gândi: „N-am experienţă, dar pregătirea universitară şi tinereţea mea vor compensa rutina *boss*-ului".

În relaţia simbiotică, persoana devalorizată are tendinţa să excludă starea devalorizată a eului. Astfel, s-ar părea că critica nu corijează comportamente, ci perturbă doar funcţionarea unor laturi ale personalităţii individului devalorizat.

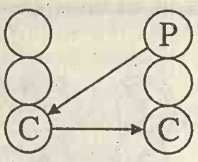
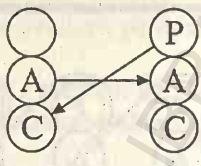
|  |  |
|---|---|
| a) devalorizarea intuiţiei C | b) devalorizarea logicii A |
| – Intuiţia îmi spune că...<br>– Mai termină cu prostiile! | – Soluţia asta e prea costisitoare.<br>– Treaba ta aici este să faci ce spun eu! Nu te plătesc ca să gândeşti. |



**Figura II.16.** *Relaţie simbiotică devalorizare-supraevaluare : a) devalorizarea intuiţiei C; b) devalorizarea logicii A*

Unul dintre efectele remanente ale supraevaluării şi devalorizării durabile este pasivitatea.

## ◙ *Pasivitatea*

Pasivitatea este un comportament prin care persoana evită în mod inconştient acţiunea. Pur şi simplu, n-are chef de nimic. Fenomenul studiat de analiştii Jacqui şi Aaron Schiff este considerat o disfuncţie a personalităţii. Pasivitatea se instalează mai ales acolo unde ruptura relaţiei mamă-copil a fost ori precoce, ori tardivă. Persoana pasivă tinde să NU acţioneze autonom, evitând confruntarea cu realitatea, prin absenţă, agitaţie, incapacitate, supraadaptare şi violenţă.

## ◙ Absenţa

Absenţa fizică la întâlnire, şcoală sau muncă este o formă directă şi observabilă de pasivitate. Există şi forme subtile de absenţă. Un student prezent fizic la curs poate fi absent sub aspect psihic; priveşte pe fereastră şi gândurile-i sunt aiurea. A amâna rezolvarea unei probleme, în speranţa că lucrurile se vor aranja de la sine, sau a evita luarea unei decizii, prin constituirea unei comisii, sunt alte forme subtile şi perverse de absenţă.

O formă de absenţă este şi aceea în care „închidem ochii" la ceva faţă de care ar trebui să luăm atitudine. De pildă, profesorul se

preface că studentul nu copiază, pentru a evita complicaţiile. În faţa unei scene dure de *horror*, spectatorul închide ochii într-un gest naiv de absenţă, aşa cum struţul bagă capul în nisip să se „apere".

## Agitaţia

Este o formă perversă de pasivitate ascunsă în spatele grijilor sterile: te dai de ceasul morţii, aprinzi ţigară după ţigară, îţi smulgi părul din cap, faci schiţe, faci aranjamente, dar...

De pildă, studentul are o temă dificilă pentru ziua următoare. În loc să se apuce de muncă, merge să cumpere un top de hârtie. Se întoarce, se uită la ceas. Nu mai are prea mult timp, dar... febril, şterge masa, aranjează lucrurile, să fie loc. Merge la vecin şi împrumută filtrul pentru a face o cafea, să-l ţină treaz şi atent. Pregăteşte dosarele, hârtiile, bibliografia. Se ridică din nou să aşeze scaunul mai bine. Se aşază iar. Se ridică iar. Trage masa mai aproape de geam. Pune ceva sub piciorul mesei. Se aşază. Alege pixul. Triază cursurile, bibliografia... şi timpul trece, trece. Pe scurt, se învârte în jurul problemei; se agită, în loc să acţioneze. Când se va apuca de temă, va fi deja târziu. Lipsa timpului va fi scuza bună pentru ratarea temei, faţă cu sine. Va putea spune: „Am încercat, m-am străduit, dar...".

Deşi acest final a fost tot timpul previzibil, sub aspect psihologic el nu pune în cauză valoarea persoanei. Lipsa timpului a fost de vină, nu-i aşa?

## Incapacitatea

Oamenii recunosc cu dificultate incapacitatea lor de a rezolva o problemă. Evită responsabilitatea propriei neputinţe chiar şi în raport cu ei înşişi. Inconştientul declanşează mecanisme de „apărare" care pun persoana în situaţia de a nu mai rezolva problema. De pildă, când se apropie un examen dificil, unele studente devin anxioase, se agită, acuză migrene, insomnii. Încep să facă crize de vomă sau stomac. În cele din urmă, se ajunge la doctor şi spitalizare urgentă pentru o maladie psihosomatică.

Există forme lejere şi subtile de manifestare a incapacităţii: studentul uită să pună ceasul, se înşală asupra orei sau a zilei de

examen, uită locul sau ora de întâlnire, vine la bibliotecă atunci când nu-i program... Eşecul va putea fi pus pe seama ghinionului.

### ▣ Violenţa

Uneori, când ceva nu merge, recurgem la violenţă gratuită, aparent inexplicabilă. Aruncăm vina eşecului pe oricine altcineva decât noi înşine: „Din cauza ta...". Incapacitatea este atribuită: „Tu eşti vinovat...". Ridicăm tonul, aducem injurii, lovim, în loc să alegem replica sau atitudinea adecvate. Este un refuz reflex de a-l înţelege şi de a ne implica în situaţia lui, un fel de a rămâne pasiv.

### ▣ Supraadaptarea

Excesul este o formă de pasivitate. De pildă, un tânăr bogat face prietenului sărac un cadou scump, de ziua lui. Spre surpriza sa, bucuria celui sărac nu se manifestă aşa cum sperase. Mulţumeşte politicos şi primeşte darul cu un aer trist. Cel bogat se gândeşte că nu a fost destul şi face un cadou şi mai scump. Inutil, cel sărac reacţionează mai trist ca prima dată. Cadourile mari îi amintesc că este sărac. S-ar bucura mai mult de un cadou simplu, adecvat condiţiei sale.

Îngrijorarea excesivă, compasiunea sterilă şi lamentările declarative sunt supraadaptări. Fă ceea ce este necesar! Nici mai puţin, nici mai mult. Şeful care se teme să delege competenţe se mândreşte cu faptul că fără el nu se poate.

Toate aceste forme de pasivitate devin posibile datorită unui procedeu psihologic numit „discount", care constă în desconsiderarea sau nerecunoşterea realităţii.

## ▣ Mecanisme de automanipulare

Emoţiile sunt mai puţin spontane decât s-ar crede. Împrejurările vieţii ne obligă să le înlocuim pe cele autentice cu altele conjuncturale. La înmormântare, de pildă, nu sunt permise bucuria şi zâmbetul. În faţa şefului, nu-i permisă furia, iar un bărbat care curtează o femeie îşi ascunde frica.

*Emoţiile* sunt tulburări intense şi de scurtă durată, reacţii la stimuli majori, aflaţi peste posibilităţile de adaptare ale organismului. La nivel fiziologic, emoţia provoacă modificarea ritmului cardiac şi respirator, transpiraţie abundentă, relaxarea sfincterelor, uscarea gurii şi holbarea. La nivel mental, slăbeşte voinţa, creşte sugestibilitatea şi determină conduite necontrolate: leşin, râs şi plâns fără rost, fugă, violenţă şi altele.

Dezordinea fiziologică provocată de emoţii este temporară, dar şocul emoţional repetat produce leziuni durabile, cum ar fi ulcerul gastric (Selye, 1984). În orice caz, emoţia nu depinde atât de stimulul extern, cât de personalitatea individului, de istoria sa, de experienţa trăită şi de dispoziţia psihică. Deşi par să fie colective (panica provocată de cutremur, de pildă), emoţiile sunt trăiri individuale, diferite de la o persoană la alta.

Analiza tranzacţională sintetizează diversitatea manifestărilor afective în patru familii de emoţii fundamentale:

- bucuria, până la extaz;
- tristeţea, până la disperare;
- teama, până la teroare;
- mânia, până la violenţă.

*Sentimentul* este o stare afectivă mai complexă şi mai durabilă decât emoţia. Pentru a da naştere sentimentelor, emoţiile se combină precum culorile curcubeului (sau culorile de bază în televiziune), amestecate cu reprezentări din memorie şi imaginaţie. Puţină iritare, condimentată cu puţină teamă de abandon, poate declanşa o *gelozie* de toată frumuseţea. Teama de celălalt amestecată cu mânia contra lui determină sentimentul de *ură*. Un amestec delicat de teamă şi bucurie face sentimentul de *ruşine*. În doze puţin diferite, pe cel de *onoare*. O doză de iritare faţă de reguli, alta de bucurie de a le încălca şi multă teamă de pedeapsă pot face sentimentul de *culpabilitate* (Josien, 1994).

## ▶ Sentimentul parazit. *Racket*

Emoţiile şi sentimentele sunt tehnici de expresie exersate în copilărie. Le exprimăm „spontan" la vârsta adultă, pentru că nimic nu este mai spontan decât un vechi obicei. Fiecare persoană trăieşte

diverse emoţii şi sentimente, dar alege un sentiment dominant pentru maniera sa de exprimare. Eric Berne i-a dat denumirea de *racket*. La vârsta adultă, acest *racket*, îndelung exersat în copilărie, devine automatism. Exprimarea i-a fost încurajată în mod repetat de părinţi, educatori şi anturaj.

*Exemplul 1*: Persoană al cărei *racket* este oboseala subită.

În copilărie, când era nervoasă, părinţii i-au interzis manifestarea furiei, dar i-au permis să fie „obosită". Când era tristă, i-au interzis tristeţea, dar au permis „oboseala". Când era speriată, i s-a spus iarăşi că-i vorba de oboseală. La şcoală s-a întâmplat la fel. Comportamentul autorizat în mod repetat a fost „oboseala". Treizeci de ani mai târziu, când şeful o va critica, persoana va manifesta „spontan" starea de oboseală, *racket*-ul său.

*Exemplul 2*: *Racket*-ul unei femei triste.

În copilărie, i-au fost interzise furia şi veselia zgomotoase; părinţii o expediau în cameră când le manifesta. Apoi, şi-a reprimat furia în faţa profesorilor, pentru a evita neplăcerile. În schimb, tristeţea i-a fost permisă, chiar încurajată; se găsea mereu cineva s-o consoleze. Suspinele, plânsul şi lacrimile i-au protejat copilăria, oferindu-i ceea ce şi-a dorit.

Treptat, în mod reflex, alege *tristeţea* ca *racket*, expresie privilegiată a personalităţii sale. În liceu şi facultate, acest sentiment-substitut continuă să funcţioneze; părinţii, profesorii şi colegii o consolează mai departe.

Femeia tristă este angajată la recepţia unui hotel. A venit vârsta la care *racket*-ul antrenează consecinţe nefaste. Din cauza firii ei triste şi plângăreţe, şeful o ameninţă cu concedierea. Merge la patron şi... se aşterne pe plâns. În zadar. Apoi se plânge soţului, care spune: „M-am săturat şi eu de tristeţea ta. Te părăsesc". Aleargă la cea mai bună prietenă şi se plânge de patron şi de soţ. Exasperată, prietena o părăseşte şi ea.

Râsul fără rost poate fi un *racket*, adoptat în aceeaşi manieră. În copilărie, persoana obţine atenţia părinţilor pe seama veseliei mai mult sau mai puţin sincere. I se spune adesea: „Ieşi din camera ta când ai zâmbetul pe buze". Treptat, va deghiza trăirile sale autentice cu masca veseliei exprimate inadecvat.

*Racket*-ul substituie emoţiile autentice, ca o manieră proprie fiecărei persoane de a-şi deghiza trăirile interzise. Mânia şi tristeţea

pot fi înlocuite cu sentimentul de culpă, bucuria trupului poate fi substituită cu ruşinea sau culpa, plăcerea de a primi complimente poate fi substituită cu ironia şi căderea în derizoriu. O întreagă gamă de manifestări stranii (bulimie, exhibiţionism, voaierism, fetişism, claustrofobie, agorafobia, enurezis) sunt puse de tranzacţionalişti pe seama sentimentelor parazite. Orice *racket* devine un mecanism pervers de automanipulare, motiv pentru care AT oferă două modalităţi pentru evitarea capcanelor *racket*-ului:

1. Asumarea necondiţionată a responsabilităţii propriilor emoţii, stări de spirit şi comportamente.
   - Ne păcălim gândind şi spunând: *M-a(i) enervat! M-a(i) întristat! M-a(i) speriat!...*
   - Evităm să ne păcălim gândind şi spunând: *M-am enervat! M-am întristat! M-am speriat!...*
     Emoţiile sunt ale mele, sunt responsabilitatea mea. Nu mă poţi umili, enerva, întrista... fără voia mea.
   - Greşit: *M-a(i) făcut să greşesc! M-a(i) făcut să ridic tonul!...*
   - Corect: *Eu am greşit. Eu am ridicat tonul.*
2. Refuzul selectiv de a ne asuma responsabilitatea emoţiilor sau a faptelor altor persoane.
   - Corect (să gândim şi să spunem): (Lui) *Îi este teamă.* (Tu) *Te-ai enervat.*
   - Greşit (să gândim şi să spunem): *L-am (înfricoşat) făcut să-i fie teamă. Te-am enervat.*

## Colecţia de timbre

„Mi-a ajuns până-n gât!", „Picătura care a umplut paharul!", „Asta-i prea de tot!", „Gaz pe foc!..."

Expresiile sugerează tensiuni psihice acumulate peste limita suportabilă a unei persoane. Persoana dă în clocot, izbucneşte, explodează, spune şi face ceva inadecvat situaţiei. În AT, fenomenul este numit „colecţie de timbre".

*Exemplul 1*: Un angajat în pragul pensiei, după ani de umilinţe îndurate în tăcere, îşi iese inexplicabil din fire. Şeful îl critică, din nou, ca de obicei. Angajatul devine mai tăcut şi mai trist ca altă dată. Deprimat, îşi anunţă demisia, fără altă explicaţie. Ignoră orice insistenţe.

Lasă cererea de demisie pe masa şefului şi pleacă pentru totdeauna. Se opreşte în primul bar care-i iese în drum. S-a umplut paharul.

*Exemplul 2*: E dimineaţă şi Mihai se trezeşte târziu. Se grăbeşte la slujbă şi îşi roagă soţia să sară peste micul dejun. Ea îl roagă să-i încheie rochia. I-ar spune câteva, dar... după-masă va ieşi la tenis cu prietenii. Aleargă la maşină, dar... vecinul l-a blocat în parcare. Mihai zâmbeşte silit, pentru că-i prieten cu şeful lui. E gata de plecare, dar soţia îi face semn la fereastră că-şi schimbă rochia. O înghite şi pe asta. Cu mult noroc, ar putea încă ajunge la timp. Rulează cu viteză şi... poliţistul îi face semn. „De unde a răsărit şi ăsta?" Îi vine să-l strângă de gât, dar îi vorbeşte politicos...

Ajunge la slujbă cu zece minute întârziere. „Bine că şeful vine târziu", spune Mihai unui coleg. „Te înşeli, a venit devreme şi-a întrebat de tine." Şeful îi trage un perdaf: „Întârzii de obicei!". Nu-i adevărat, dar faptele-s împotrivă. Ziua trece şi, la tenis, pierde tot ce se poate. Seara, în familie, ar avea chef de ceartă, dar soţia nu-l ia în seamă. Pufnind de nervi, intră în camera copilului, care-i spune că a luat un opt la desen. „Cu matematica cum stai?" Copilul se bâlbâie şi recunoaşte că a luat un cinci. „Asta-i prea de tot!" sare Mihai, roşu de mânie şi... nervii acumulaţi peste zi se descarcă asupra unui copil nevinovat.

Cele două exemple sunt „colecţii de timbre" psihologice. „Colecţia de timbre" este un proces de acumulare a emoţiilor reprimate, comparabil cu procedeul cupoanelor, folosite în marketing. Emoţia refulată se răzbună prin acumularea de frustrări. A nu o exprima spontan este ca şi cum ai lipi un *timbru* undeva în aparatul psihic. Mihai a lipit „timbrele" furiei, iar angajatul, „timbrele" depresiei. Când se acumulează suficiente emoţii refulate, persoana ajunge *să le exprime fără sentimentul vinovăţiei* („Mi-a ajuns!"), sub forma unor răbufniri disproporţionate. În AT, aceste răbufniri sunt numite „cadouri". Frumos „cadou"! Câţi copii or fi calul de bătaie al nervilor de peste zi?

Pentru ca o persoană să nu cadă prea des în plasa propriilor „colecţii de timbre" ar fi de dorit ca:

- Să înceapă prin a conştientiza ceea ce simte şi nu prin a simţi ceea ce gândeşte.
- Să privească în faţă, cu îndrăzneală, ceea ce-şi interzice.

- Să evite duplicitatea, exprimând emoţiile autentice, şi nu doar pe cele surogat, conjuncturale.
- Să-şi acorde ocazia unor supape de „depresurizare" a refulărilor, înainte să răbufnească violent.
- Să nu amâne exteriorizarea resentimentelor şi a frustrărilor, exprimându-le spontan când contextul o permite.

În terminologia psihanalitică, fenomenul se numeşte „abreacţie", reacţie afectivă amânată prin care organismul se eliberează brusc de emoţiile refulate. Lichidarea emoţiilor refulate reface echilibrul organismului.

## Cum devenim ceea ce suntem?

Există oare destin? Poate da, poate nu. Când viaţa ne ia la vale şi, duşi de val, acuzăm mâna nevăzută care ne trage mereu preşul de sub picioare, răspunsul afirmativ este şi comod, şi consolator. Resemnaţi sub „loviturile" vieţii, mulţi dintre noi vor prefera credinţa în destin, nemaiîndrăznind să decidă liber cum să-şi trăiască viaţa. Credinţa că au deja, în cer sau în oracole, un *plan de viaţă* gata făcut sună ca o despovărare de responsabilităţi. Le mai rămâne doar să-şi joace rolul distribuit în scenariul propriei vieţi. Desigur, au neştirbita libertate de a crede în destin.

Pe de altă parte, când strângem în mâini hăţurile propriei vieţi şi ne simţim stăpâni pe soartă, credinţa în destin pare un atentat la libertate, o condamnare la interpretarea unui rol pe care nu l-am ales, într-un scenariu pe care nu l-am scris. E uşor de observat că fiecare persoană este cu atât mai stăpână pe soarta sa cu cât e mai puţin îmbâcsită de obscurantism şi mai hotărâtă să-şi asume responsabilitatea.

Analiza tranzacţională optează ferm pentru atitudinea pragmatică, invitându-ne să acţionăm şi nu să rămânem pasivi, crezând în destin.

BCU IAŞI - UNIVERSITY LIBRARY

## ◙ *Scenariile de viaţă*

Categoric, omul nu-i o statuie dăltuită de sculptorul *Destin*. Totuşi, încă de la prima suflare, personalitatea sa este modelată de mediu şi de voinţa parentală. Sensibilă, inteligentă şi autonomă, personalitatea umană este capabilă de o dezvoltare independentă. Fiecare poate decide să se adapteze sau nu la mediul său, tot aşa cum decide să urmeze sau să respingă modelul de viaţă sugerat de autorităţile parentale.

DECIZIILE aparţin persoanei RESPONSABILE de faptul că urmează sau refuză modelul parental. Iată o manieră aparent simplă de a contura un ideal tulburător : *fiecare fiinţă umană decide proiecţia propriei vieţi*.

Râul îşi sapă singur albia prin care curge. Omul îşi creează viaţa pe care o trăieşte. Omul poate schimba cursul vieţii sale, aşa cum râul îşi sapă altă albie, atunci când o stâncă i se prăvăleşte în cale. Când faci ce-ai făcut, obţii ce-ai mai obţinut. Conceptul de „scenariu de viaţă" *(script)* a fost introdus în AT cu acest înălţător înţeles. În formularea lui Berne, scenariul este „un plan de viaţă în curs de realizare, bazat pe o decizie luată în copilărie, întărit sub presiunea parentală şi justificat de evenimente ulterioare", care face ca fiecare să trăiască viaţa pe care şi-o alege.

Altfel spus, viaţa unei persoane se desfăşoară după un *scenariu* „scris" şi „jucat" de ea însăşi, ca un film sau o piesă de teatru. Persoana însăşi este scenarist, regizor, scenograf şi erou principal, dacă nu cumva alege un rol de figurant. Încă din copilărie, ea îşi atribuie rolul pe care îl va interpreta toată viaţa. *Script*-ul se insinuează în inconştient încă din primii ani de viaţă, când persoana decide cum va trăi şi cum va muri. *Script*-ul induce o manieră proprie de a lua deciziile cruciale ale vieţii.

## ◘ Originea *script*-ului

Stările eului înregistrează atât experienţa trăită, cât şi deciziile existenţiale luate de persoana care trece prin acea experienţă. Înregistrările ancestrale joacă un rol central. Pentru individ, sunt cele

din copilăria timpurie, iar pentru organizaţii, cele din epoca înfiinţării (Cardon, 1993). Aceste prime înregistrări condiţionează întreaga viaţă a persoanei sau organizaţiei, articulându-se într-un scenariu. Reconsiderarea valorilor din starea Părinte, a competenţelor din starea Adult şi a ambianţei din starea Copil este cu atât mai presantă cu cât schimbările din viaţa şi lumea noastră sunt mai accelerate.

Principalele elemente ale *script*-ului iau forma unor *Injoncţiuni*, *Permisiuni*, *Prescripţii*, *Programe* şi *Decizii*.

Ele îşi au originea în moştenirea mentală şi afectivă lăsată de figurile parentale, în special mama şi tata. Schema după care aceste elemente îşi împletesc influenţele exercitate asupra copilului se numeşte *matrice biografică*. „...Mintea noastră funcţionează prin intermediul unui număr indefinit de combinaţii derivate dintr-un număr mic de reguli de bază" spune H.R. Patapievici, în numărul 502 al revistei *22*.

Matricea biografică sugerează faptul că fiinţa umană are libertatea de a DECIDE şi REDECIDE asupra planului său de viaţă, în fiecare clipă a vieţii sale, modificând deciziile luate în copilărie, sub presiunea parentală. Fiecare poartă în inconştient influenţele parentale primite în copilărie, vocile interiorizate care spun: „Poţi...", „Nu poţi...", „Ai dreptul să...", „Nu ai dreptul să...", „Trebuie...", „Este interzis...", „Este permis...".

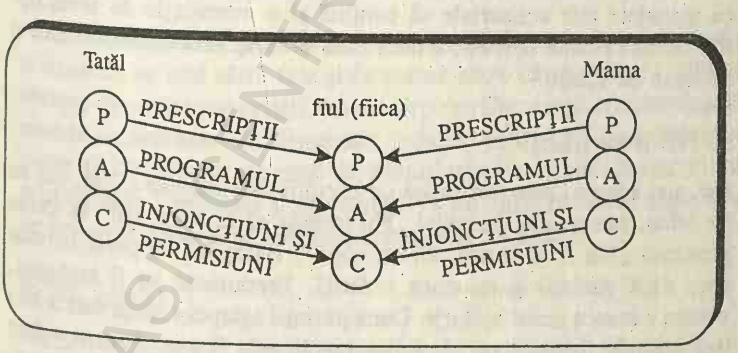



**Figura II.17.** *Matricea biografică*

Desigur, edificarea şi şlefuirea personalităţii nu se opreşte la vârsta de 7-8 ani şi nici măcar la cea a majoratului. Cele mai multe persoane continuă să se „inspire" din modele întâlnite în familie,

şcoală, anturaj, grup de muncă, lecturi şi mass-media, chiar şi la vârsta de 50 de ani.

## *Injoncţiunile*

Sunt interdicţii percepute în copilărie, nonverbal, involuntar şi inconştient. Injoncţiunile sunt emise din starea Copil a părintelui (mai ales de sex opus) şi înregistrate în starea Copil Adaptat. Caracterul lor implicit le face cu atât mai eficace. Deciziile scenariale luate sub presiunea injoncţiunilor vor condiţiona întreaga evoluţie. Principalele 12 injoncţiuni sunt de genul: „Nu exista!", „Nu fi tu însuţi!", „Nu fi copil!", „Nu creşte!", „Nu reuşi!", „Nu acţiona!", „Nu fi important!", „Nu aparţine!", „Nu fi apropiat!", „Nu simţi!", „Nu gândi şi nu fi sănătos!" (Gaulding şi Goulding, Jaoui).

### Nu exista!

Este consemnul persoanei căreia, în copilărie, i s-a sugerat în mod repetat că s-a născut dintr-un accident şi n-a fost dorită. Eventual, i s-a spus brutal şi repetat: „Te omor dacă..." sau „Era mai bine să nu te naşti". Dacă te-ai gândit vreodată la sinucidere, este probabil ca mesajele tale scenariale să conţină şi o interdicţie de acest tip. Problema rămâne aceeaşi, atunci când te simţi fără valoare, inutil şi nedemn de iubire.

### Nu fi tu însuţi!

Cel mai adesea, este transmisă de părinţii care doreau o fată, dar au un băiat, sau invers. Mesajul „Nu trebuia să ai sexul tău" ia forma generică „Nu fi tu însuţi, fii alt copil". Băieţelul va purta hăinuţe roz, dacă părinţii şi-au dorit o fetiţă. Prenumele va fi ambiguu, pentru a masca sexul nedorit. Dacă părinţii aşteptau fetiţa căreia să-i dea numele Sabina, vor da băiatului numele Sabin. Pentru a face plăcere părinţilor, băieţelul va adopta comportamente oportuniste, iar la vârsta adultă va fi măcar uşor efeminat.

## ▣ Nu fi copil!

Este interdicţia transmisă de părinţii excesiv de serioşi şi gomoşi, care desconsideră jocurile copilăriei şi valorizează relaţiile reci. Copiii nu se vor „juca", nu vor visa, nici nu se vor amuza. Îşi vor cenzura emoţiile şi vor dispreţui manifestările „copilăreşti". Interdicţia va putea exclude starea Copil a viitoarei persoane adulte. Va fi eficientă, dar creativitatea şi aptitudinile sale de a simţi, visa şi de a bucura de viaţă vor fi drastic amputate.

## ▣ Nu creşte!

Mezinul familiei cade adesea pradă acestei interdicţii. A fost păpuşica răsfăţată a întregii familii, atât de ghiduşă, încât părinţii nu s-au împăcat uşor cu gândul că va creşte mare. Atenţia şi dragostea familiei erau orientate spre cel mic. Concluzia analogică pe care mezinul o prinde reflex este aceea că-i bine să rămână copil, să nu crească. De regulă, mezinul are un for infantil mai amplu decât fraţii mai mari, uneori în exces.

Uneori, „Nu creşte" ia forma lui „Nu mă părăsi". O soţie care-şi neglijează casa, soţul şi copiii pentru a se preocupa exagerat de mama sa în vârstă, de exemplu, acţionează în spiritul acestei interdicţii.

O altă versiune a lui „Nu creşte" ia forma lui „Nu fi sexy". Poate fi transmis de tată către fete şi de mamă către băieţi. Când copiii se apropie de vârsta pubertăţii, teama de propriile reacţii sexuale degajă mesaje nonverbale de distanţare psihică şi fizică. Decodificarea poate fi interdicţia ascunsă de maturizarea sexuală. Injoncţiunea poate genera frigiditate şi impotenţă. În psihanaliză, acest ansamblu de investiţii erotice se numeşte *complexul lui Oedip*.

## ▣ Nu reuşi!

Părinţii biologici şi alte figuri parentale (profesorii, de pildă), ei înşişi în starea Copil, pot fi geloşi pe reuşita copiilor şi a discipolilor. Un părinte provenit dintr-o familie săracă a muncit din greu şi, deşi a dorit mult, n-a ajuns la universitate. Datorită muncii lui îndârjite, copiii săi au o situaţie financiară bună. El plăteşte ca fiica să ajungă

la universitate. Conştient, el se bucură de reuşita ei, dar inconştient şi nonverbal, o invidiază. Îi cere să muncească peste capacităţile normale, cu scopul ascuns de a-i inocula ideea că „nu este în stare să reuşească". Studenta va munci cu îndârjire. La examen, va fi epuizată sau se va sabota într-o manieră oarecare. Va părăsi sala sau va avea un lapsus.

### ▶ Nu acţiona!

Când mama este superprotectoare, Adultul copilului rămâne slab. Comportamentele parentale induc interdicţii de genul: „Nu trebuie să faci nimic!", „Vei greşi sau va fi periculos pentru tine". La maturitate, persoana rămâne pasivă sau ezită mereu între a face ceva sau altceva, cu sentimentul că nu va ieşi nimic bun. Mamele „iubitoare" şi îngrozite de faptul că s-ar putea întâmpla ceva rău odraslei puse la treabă sunt cele care induc această injoncţiune.

### ▶ Nu fi important(ă)!

Persoanele marcate de interdicţie manifestă o modestie excesivă şi sunt cuprinse de panică ori de câte ori ocupă o poziţie privilegiată sau îşi asumă un rol de lider. Refuză popularitatea şi apariţiile în public. Persoana poate reuşi într-un post de subaltern şi, în umbră, poate fi eminenţă cenuşie. Ori de câte ori ar putea urca în ierarhie, se va sabota inconştient. În copilărie, i s-au transmis adesea: „Stai cuminte în pătrăţica ta!", „Nu te băga în faţă! Fii modest(ă)!".

O variantă a injoncţiunii este de tipul: „Nu cere ce ai nevoie. Nu ţi se cuvine. Nu meriţi". Cel mai adesea, injoncţiunea este generată de mesaje de genul: „Ai ce-ţi trebuie, dar să-ţi iasă din cap că eşti important în casa asta".

### ▶ Nu aparţine!

Unui copil i se spune repetat că este diferit de alţii, mai înzestrat, mai dificil, mai curat, mai timid, mai bine educat. El poate dobândi sentimentul de neapartenenţă la nici un grup. Nu se joacă cu copiii din vecini sau cu rudele de la ţară, pentru că este „deosebit". Marcat de injoncţiune, când va fi adult, se va regăsi mai curând solitar şi nesociabil. Va fi dificil să se integreze într-o familie, un cerc de

prieteni, la şcoală şi la muncă. Efectul extrem al acestei injoncţiuni este marginalizarea generată de incapacitatea de a lega relaţii durabile.

### ▷ Nu fi apropiat(ă) !

Este o interdicţie generică a proximităţii fizice şi afective faţă de ceilalţi şi poate fi transmisă din generaţie în generaţie, în familiile distante, fără atingeri fizice, mângâieri şi exteriorizări în limbajul trupului. Nou-născuţii decodifică mesajul din atitudinea părinţilor care-i ţin la distanţă. Întind repetat braţele către ei şi nu obţin reacţia dorită. Asta îi face să sufere. În cele din urmă, decid că nevoia de proximitate nu justifică suferinţa şi o reprimă.

O versiune a injoncţiunii ia forma lui „Nu face confidenţe". Poate fi indusă când un părinte moare sau părăseşte copilul prea devreme. Pe de o parte, copilul orfan sau abandonat nu mai are cui face confidenţe, iar pe de alta, „înţelege" că nu merită să facă confidenţe cuiva care nu-i de găsit atunci când are nevoie de el. Răceala şi suspiciunea pot fi induse şi când o figură parentală profită de sinceritatea copilului. Simte gustul amar al trădării şi decide să rămână departe. În viaţa adultă, „Nu fi apropiat(ă)" sădeşte suspiciunea, distanţarea, răceala.

### ▷ Nu simţi !

Poate fi indusă de un părinte care îşi reprimă sistematic emoţiile şi sentimentele. În familie, se instituie un fel de embargo asupra emoţiilor şi a sentimentelor, considerate fără valoare. Interdicţiile pot fi selective ; unele sentimente sunt interzise, altele autorizate : „Fii curajos" sau „Nu fi trist" sau „Nu te înfuria" sau „Ai dreptul să fii obosit".

„Nu simţi" poate lua şi forma lui „Nu avea senzaţii fizice". Când este interzisă senzaţia de foame, spre exemplu, e posibil ca adultul de mai târziu să aibă probleme cu alimentaţia, până la *anorexie*. Devalorizarea sentimentelor erotice generează frigiditate şi impotenţă. Interdicţia de a simţi senzaţii fizice se află la originea multor psihoze şi nevroze.

Unii părinţi induc o versiune de forma „Nu simţi ca tine, ci ca mine". Mama spune : „Mi-e foame. Ce vrei să mănânci ?" sau „Mi-e frig, pune-ţi paltonul".

## ▣ Nu gândi!

Interdicţia de acest tip poate fi indusă de părinţi şi profesori care denigrează maniera de a gândi a copiilor. Micuţul Dănuţ, de exemplu, îi spune mândru tatălui său cum să amenajeze camera. Tatăl: „Prostii! Nu-ţi bate tu capul cu asta".

„Nu gândi" poate fi transmis implicit prin forţa exemplului parental. O mamă isterică îi spune fiicei sale: „Când o femeie vrea ceva de la un bărbat, nu trebuie să gândească, ci să simtă". Un tată alcoolic va căuta adevărul în vin.

Pusă în faţa unor dificultăţi serioase, care obligă la efort intelectual, persoana obedientă acestei injoncţiuni intră în panică, se agită, face ce-a făcut mama sau tata ori se simte rău (psihosomatic). Injoncţiunea poate fi selectivă: „Nu te gândi la bani, la sex, la bucătărie, la carte. Gândeşte-te la orice altceva!".

## ▣ Nu fi sănătos(-oasă)!

Părinţii sunt, adesea, persoane ocupate, cu slujbă grea şi program prelungit. Îşi iubesc copilul, dar nu au timp şi energie pentru a-i acorda atenţia aşteptată. În schimb, când copilul se îmbolnăveşte, se întâmplă o seamă de lucruri plăcute: mama îşi ia concediu, bunicul spune poveşti, bunica îl răsfaţă, tata aduce daruri... Schimbarea de atitudine este decodificată într-un mesaj de genul: „Pentru a obţine atenţie, trebuie să fiu bolnav". Iată un „beneficiu" secundar al bolii sale! Desigur, părinţii induc această interdicţie absurdă fără să vrea şi fără să-şi dea seama. Dacă preia injoncţiunea în *script*-ul său, persoana se va îmbolnăvi subit (ipohondră) ori de câte ori va fi confruntată cu dificultăţi relaţionale. Injoncţiunea poate fi transmisă şi prin *atribuire*, când părinţii spun că odrasla-i slăbuţă, fragilă, sensibilă... Originea bolnavilor închipuiţi poate fi găsită adesea în această injoncţiune.

Absenţa injoncţiunilor ia forma unor *permisiuni*: fii aşa cum eşti, apropiat, deschis, răspunde nevoilor tale, acţionează etc. Permisiunile sunt mesaje pozitive emise din starea Copil a părinţilor.

## *Prescripţiile* (drivers)

Prescripţiile sunt mesaje imperative emise din starea Părinte a părinţilor şi înscrise în starea Părinte a copiilor. Ele sunt înregistrate în mintea noastră ca nişte veritabile „devize" de viaţă. În împrejurări stresante, ele intervin sub forma unor „voci" imperative care induc unele secvenţe de comportament. Clipa în care, gata să cedezi, simţi o răsuflare în ceafă şi „auzi" o voce interioară spunând „Fii tare, băiatule!" e o dovadă. Instantaneu, ridici fruntea şi alungi teama.

În starea Părinte, prescripţiile sunt interiorizate ca norme de conduită, iar în starea Copil, drept comportamente reflexe. Când mecanismul se declanşează, persoana parcurge o secvenţă de comportament automat, numită *miniscenariu*.

Taibi Kahler le-a numit *drivers*, pentru a sublinia aptitudinea de „mesaje conducătoare" a comportamentului. Indiferent cum le-am numi în româneşte, prescripţiile sunt mesaje extrem de ambivalente, de natură să limiteze capacitatea de adaptare a unei persoane. Totodată, ele sunt stiluri de lucru distincte, în grup. Taibi Kahler a identificat şase tipuri dominante de drivers:

- Fii perfect! (*Be perfect!*)
- Fii tare! (*Be strong!*)
- Fă efort! (*Try hard!*)
- Fă plăcere! (*Please me!*)
- Grăbeşte-te! (*Hurry up!*)
- Fii tare! *Nu lăsa emoţiile să se manifeste!*

În fiecare *driver* avem directive parentale înregistrate în copilărie care influenţează comportamentul în mod subtil, dar observabil. Pe parcursul vieţii, o persoană trece de nenumărate ori prin toate *driver*-ele, dar unul sau două sunt dominante. Riscul major este acela de a rămâne blocat în *driver*, reluând iar şi iar un miniscenariu de eşec.

### Fii perfect!

Deviza parentală interiorizată este de genul: „Fii perfect! Nemaipomenit! Ireproşabil!". Ea generează convingerea eronată şi distructivă după care oamenii pot fi perfecţi şi pot face lucrurile perfect.

Persoana aflată sub imperiul acestei devize tinde să controleze tot ce se întâmplă, toate detaliile, fie ele vestimentare sau verbale.

Trăieşte cu teama continuă că ar putea lăsa vreun amănunt la voia întâmplării. Verifică şi reia lucrul de mai multe ori, excesiv de exigent cu sine şi cu ceilalţi. Focalizată pe detalii, fără a discerne între mari şi mici defecte, întârzie şi pierde prioritățile.

În vorbire, perfecţionistul caută cuvinte savante, fraze lungi, întortocheate, preţioase şi deschide mereu paranteze: „AT este - *s-ar putea spune, fără teama de a greşi*, nu-mi place să greşesc - o teorie a personalităţii". Îşi sanctifică propriul discurs, iar gesturile şi postura trupului sunt studiate, precise: „Voi fi impecabil". Orice fleac devine sursă de frustrări şi critici. Relaţiile cu ceilalţi sunt încordate. „Perfecţionistul se cațără spre nicăieri şi se bucură de nimic." El se poate schimba pe măsură ce conştientizează faptul că inerentele imperfecţiuni au chiar farmecul şi umanitatea lor.

### ▶ Fii tare!

Deviza parentală interiorizată este de genul „Fii dur! Invulnerabil!" şi generează convingerea eronată şi distructivă că trebuie să ascunzi ceea ce simţi. Emoţiile sunt cu atât mai periculoase dacă le observă şi alţii.

Sub imperiul acestei devize, persoana poartă o mască impenetrabilă. Expresia facială devine ermetică, rece, de marmură. Tonul vocii devine monocord, spart şi aspru, iar privirea, neutră şi rece. Trupul este încordat şi rigid, cu multe gesturi de închidere. Ascunde cu grijă dragostea, frica, tristeţea, mânia şi slăbiciunile. Spune lucruri care nu se spun („Puţi!", de exemplu). Sunt buni negociatori în situaţii de criză. Totuşi, emoţiile îndelung cenzurate sfârşesc prin a perturba comportamentul şi eficacitatea.

### ▶ Fă plăcere!

Deviza parentală interiorizată este de genul „Fii amabil, devotat, atent! Fă plăcere!" şi generează convingerea eronată şi autodistructivă că există întotdeauna un mod de a le face pe plac tuturor. Sub imperiul ei, persoana are un comportament excesiv de amabil, în slujba dorinţelor altora. Se dăruieşte şi se întristează când sacrificiul nu este acceptat sau trece neobservat. Foloseşte expresii interogative care cerşesc aprobarea: „De acord?", „Este bine?", „Vă convine?".

De regulă, „Fă plăcere!" nu prea este dublat de o bună imagine de sine. Excesul de devotament este o formă de supraadaptare la

nevoile celorlalţi. Persoanele cu acest *driver* aduc armonie şi confort în echipă.

Doi „Fă plăcere" sunt capabili de sacrificii devastatoare în plan material. Într-o proză de O'Henry avem o scenă tipică pentru eşecul acestei devize. La aniversarea a doi ani de căsnicie, soţul n-are bani de cadou. Averea sa se rezumă la un ceas de buzunar, moştenit de la un unchi. Este placat cu aur, dar fără lanţ. Lipsa lanţului îi scade valoarea, dar decide să-l vândă pentru a cumpăra soţiei o podoabă pe care să şi-o prindă în părul atât de lung şi frumos. Între timp, iubitoarea soţie, în lipsa banilor pentru dar, îşi vinde frumosul păr pentru a cumpăra un lanţ pentru ceasul soţului.

## ▣ Fă efort!

Deviza parentală interiorizată este de genul: „Străduieşte-te! Munceşte cu înverşunare!" şi generează convingerea eronată şi distructivă după care o persoană care „se străduieşte din răsputeri" sfârşeşte întotdeauna prin a reuşi. Sunt OK dacă fac efort. Oamenii trebuie sfătuiţi să facă tot mai mult efort. Când persoana acţionează sub această directivă, totul e greu şi cere risipă de efort. În loc de „Eu fac" sau „Eu explic", ea spune „Eu încerc să fac" sau „Încerc să explic. Mă străduiesc...". Efortul în sine devine mai important decât reuşita. Efortul contează, nu eficacitatea.

Obedienţii lui „Fă efort" sunt mereu preocupaţi şi copleşiţi. Găsesc mereu ceva nou de făcut. Pornesc să cureţe mocheta, o lasă rulată şi se apucă de zugrăvit şi de mutat mobila. Fac gesturi bruşte şi afişează o expresie perplexă; efortul trebuie să se vadă şi pe chip. Spun frecvent: „Încerc", „E greu", „Sunt ocupat". Pun întrebări de detaliu, fără să asculte răspunsurile.

## ▣ Grăbeşte-te!

Persoana care ascultă această deviză interiorizată este mereu grăbită, nerăbdătoare, agitată, în alertă. Convingerea eronată este aceea că „Oamenii sunt OK dacă se grăbesc", „Eu voi fi OK dacă mă grăbesc", „Faci lucrurile bine dacă le faci repede". Evident, nu poate sta locului. Întârzie deliberat, ca să fie nevoită să alerge. Este contrariată şi iritată de lentoarea altora. Îi întrerupe, pentru a le termina frazele sau lucrările. Vorbirea rapidă şi precipitată transmite

panică. Priveşte des ceasul şi foloseşte expresii de genul: „Nu mai este timp", „Suntem în întârziere", „Să ne grăbim", „Mai repede". Gesturile sunt rapide, agitate; se bâţâie, bate din picior şi cu degetele în masă, se agaţă de tot felul de obiecte. Faptul că se percepe mereu în întârziere îi perturbă comportamentul şi dă lucrurile peste cap, mai ales detaliile.

## ◙ *Programele*

Din starea Adult a părinţilor către starea Adult a copiilor sunt transmise programele necesare pentru a satisface atât prescripţiile, cât şi injoncţiunile. În mare parte, sunt transmise de părintele de acelaşi sex şi conţin metode, proceduri, informaţii, competenţe, reţete: „Iată cum procedează un bun organizator", „Iată cum trebuie să te machiezi pentru a fi seducătoare", „Iată cum se îmbracă o femeie decentă", „Iată cum se cucereşte o femeie", „Aşa procedează un bărbat...".

În sens larg, programele transmit orice proceduri de lucru asimilate procesului de educaţie: „Iată cum... se scrie, se citeşte, se numără până la zece, se face o friptură, se merge pe stradă, ...se disimulează sentimentele".

Cea mai mare parte a lor este folosită în manieră constructivă, dar există şi programe resentimentare. De pildă, un băiat poate înţelege de la tatăl său că „Dacă munceşti din greu, te surmenezi şi mori tânăr". O fată poate prelua de la mama sa mesajul: „Iată cum ajungi la depresii, dacă îţi reprimi dorinţele".

Fiecare persoană înclină să acţioneze aşa cum a deprins de la figurile parentale. Aşchia nu sare departe de trunchi.

## ◙ *Deciziile*

Injoncţiunile, prescripţiile şi programele sunt cele mai influente mesaje ale existenţei unei persoane. Cântăresc atât de greu în modelarea personalităţii, încât devin opţiuni pentru construcţia planului de viaţă. Mesajelor transmise de părinţi li se adaugă cele propuse de eroii poveştilor şi miturilor copilăriei, cele preluate din mass-media

şi din anturaj. Copilul de până la 7-8 ani reacţionează la ele, fie adoptându-le ca atare de voie, de nevoie, fie opunându-se în mod deschis sau pe ascuns. Oricare i-ar fi opţiunile, ele reprezintă decizii. Şi nu unele oarecare, ci chiar *deciziile* care configurează scenariul după care se va desfăşura viaţa. AT a adoptat noţiunea de scenariu (*script*) asociind cursul vieţii cu desfăşurarea unui film. Deciziile conţin intriga, descriu caracterul personajului principal şi persoanele pe care le va întâlni, le va iubi, le va detesta sau îi vor rămâne indiferente. Scenariul prefigurează principalele aspecte ale vieţii personale şi profesionale: căsătoria, copiii, sănătatea, moartea, banii, puterea, succesul sau eşecul.

Pare incredibil că nobleţea şi decăderea umană îşi au originea primară în DECIZIILE copilăriei de până la 7-8 ani. Din păcate, sunt luate inconştient şi prea de timpuriu. În copilărie, ele sunt sau par adecvate, dar la vârsta adultă, când lumea va fi alta, riscă să închidă viitorul. AT a descris o paletă de scenarii de viaţă, clasificate în fel şi chip.

## ▣ Scenariu Câştigător, Necâştigător şi Perdant

Scenariul Câştigător (*Winner*) este unul permisiv, tipic persoanelor autentice, spontane, fără frică de proximitate. Psihologia învingătorului nu înseamnă victorie împotriva cuiva sau câştig la ruleta vieţii, ci capacitatea de a realiza obiective liber asumate, în relaţii armonioase cu sine şi cu ceilalţi. Nimeni nu-i „câştigător" 24 de ore pe zi şi nici veşnic ocolit de probleme.

Scenariul Necâştigător (*Non-winner*) este neutru, tipic persoanelor care trăiesc în umbra câştigătorilor, inspirându-se de la ei, fără a îndrăzni şi risca la fel. Fie îşi propun obiective modeste, fie au voinţa mai slabă. Se mulţumesc să evite catastrofele şi se plafonează cu satisfacţii banale. Consumă un timp moderat în jocuri psihologice.

Scenariul Perdant (*Loser*) este restrictiv, tipic persoanelor pasive, pesimiste, suspicioase, supărăcioase. Fără să-şi dea seama, dar cu mare subtilitate găsesc cele mai ingenioase căi pentru a se sabota şi a rata.

Rareori o persoană şi-ar schimba viaţa cu alta. Fiecare va tinde să-şi ducă crucea, jucând scenariul său. Apoi, fiecare mai este prins

în ţesătura relaţiilor cu părinţii, partenerii, copiii, colegii, şefii, concetăţenii. În sfârşit, există calamităţi naturale, accidente şi boli infecţioase care pot rupe sau devia un plan de viaţă.

Pentru a-ţi schimba viaţa, ai nevoie să conştientizezi scenariul şi să-l „scrii" din nou! Poate mai bine.

## ◙ *Scenarii temporale*

Eric Berne a propus şase scenarii temporale, asociate cu viaţa unor eroi mitologici. Fiecare are o *temă* proprie, o schemă temporală de adoptare a deciziilor. Ca şi tema centrală a unei simfonii, tema scenariului se repetă obsedant de-a lungul vieţii. Temele sunt etern umane şi funcţionează la fel oriunde în lume.

### ◙ Niciodată. Tantal

Scenariul respectă interdicţiile parentale până la capăt, cu preţul eşecului şi al frustrării: „Nu vei reuşi niciodată", „Nu vei fi fericit(ă) niciodată". Tantal, regele Frigiei, a fost condamnat pentru eternitate să rabde de foame şi de sete pentru trista vină de a-şi fi gătit propriul fiu pentru ospăţul zeilor. La un pas, în stânga şi în dreapta sa, avea hrana şi apa atât de râvnite. Putea obţine tot ce-şi dorea, făcând un simplu pas împotriva interdicţiei, dar...

Ca şi Tantal, persoana cu acest scenariu ratează ceea ce-şi doreşte mai mult, pentru că gândeşte: „Niciodată nu voi obţine ceea ce îmi doresc mai mult" sau „Niciodată nu voi fi fericit(ă)... nu voi reuşi".

O fată bătrână şi-a spus de nenumărate ori că vrea o relaţie durabilă cu un bărbat, dar a rămas pasivă. Nu caută şi nu frecventează locurile şi ocaziile în care l-ar putea întâlni. Altcineva s-a gândit la universitate, dar n-a completat niciodată o cerere de înscriere. În copilărie, cei care iau decizii urmând acest scenariu au primit de la părinţi interdicţia repetată de a face exact ce aveau mai mare chef să facă. La vârsta adultă, le este frică de ceea ce le place mai tare.

În ceea ce priveşte comportamentul sexual, scenariul „Niciodată" interzice fie dragostea, fie sexul, fie pe amândouă. Persoanele cărora le este interzis sexul, nu şi dragostea, ajung călugări, preoţi, moralişti frustraţi şi cărpănoşi sau se consumă în slujba orfelinatelor şi azilurilor. Când este interzisă dragostea, nu şi sexul, ajung să facă

trotuarul, să se risipească în adultere şi orgii. Când ambele sunt interzise, rămân singuri, reci, uscaţi sau populează casele de nebuni. Personalitatea predispusă la acest scenariu este cea a visătorului.

## ▣ Totdeauna. Arachne

Este scenariul clădit pe atribuire sau blestem parental: „Totdeauna vei fi ratat(ă), timid(ă), amărât(ă)...".

Arachne, tânăra fiică a Lydiei, ţesea divin. Comite însă nebunia de a o întrece pe zeiţa Athena. Ofensată, zeiţa o transformă în păianjen condamnat să-şi ţească plasa în eternitate. Persoanele cu acest scenariu spun adesea: „Mi se întâmplă întotdeauna la fel" sau „Totul e la fel ca mai înainte". Aparent, fac eforturi îndârjite spre a schimba ceva, dar eşuează sistematic. O femeie care ascultă tema acestui scenariu reia cu seninătate propriile greşeli. Se mărită de trei ori, să zicem. Prima dată, cu un bărbat discret, retras, puţin sociabil. O rupe cu el, spunând că vrea un bărbat mai dinamic. Se căsătoreşte cu bărbatul dinamic, dar... anunţă curând un nou divorţ. Se căsătoreşte cu al treilea bărbat, copie destul de fidelă a primului: discret, retras şi nu prea dinamic. Se plânge deja de el şi se află în pragul celui de-al treilea divorţ. Cu locul de muncă se întâmplă la fel.

Oamenii care urmează tema „Totdeauna" se joacă cu viaţa ca acea femeie. Mereu o iau de la capăt şi... totdeauna-i la fel. Trec de la o relaţie nesatisfăcătoare la alta, de la un loc de muncă la altul, dintr-o casă în alta sau dintr-un oraş în altul. Totul în zadar; totdeauna, la fel. Deviza lor este: „Fă efort". Depun multă energie să-şi schimbe viaţa şi le rămâne puţină energie în starea Adult. Sunt personalităţi rebele. O iau mereu de la început şi nu mai ajung la celălalt.

## ▣ Înainte. Hercule

Este scenariul în care interdicţiile sunt respectate până la un termen: „Nu vei fi femeie înainte de a avea copii", „Nu eşti om înainte de doctorat". Am ales acest scenariu şi spun adesea: „*Înainte* datoria, după aceea plăcerea".

Variaţiuni pe această temă pot fi multe, dar toate au în comun faptul că „ceva plăcut nu se poate întâmpla *înainte* ca altceva neplăcut să se fi terminat". Filosofia creştină propune o viaţă de renunţări pe

această lume pentru fericirea de pe cealaltă şi se încadrează perfect în acest scenariu.

*Hercule* este tipic pentru scenariu. Înainte de a fi eliberat de sclavie, de a intra în Olimp şi de a o lua de soţie pe frumoasa Hebe, zeiţa tinereţii, el are de trecut 12 încercări: leul din Nemeea, Hidra, păsările stimfaliene, căprioara zeiţei Artemis, mistreţul de pe muntele Erimant, grajdurile lui Augias, taurul lui Poseidon, iepele lui Diomede, cingătoarea Hipolitei, Hesperidele, boii lui Gerion şi câinele Cerber din ţinutul lui Hades.

Persoanele cu acest scenariu nu vor gusta plăcerile vieţii înainte de a creşte copiii mari. Amână bucuriile în speranţa că viaţa începe la 50 de ani. Înainte de a se aşeza la masă, spală vesela. Înainte de a deschide televizorul, la serialul preferat, dau cu aspiratorul. Înainte de a mânca miezul cozonacului, ronţăie coaja.

### ▶ După. Damocles

Scenariul stă sub semnul interdicţiilor care se vor realiza *după* un anumit moment. Mitul lui Damocles ilustrează perfect această temă. Tiranul Siracuzei, Dionysos cel Bătrân (405-367 î.Hr.), exasperat de laudele lui Damocles, decide să-i arate cât de nesigură este soarta celor puternici. La un banchet, îi atârnă deasupra capului o sabie suspendată de tavan cu un păr de cal. Clipele îi sunt numărate. Gustă lacom plăcerile, mănâncă, bea, se amuză, dar sabia de deasupra capului îi îngheaţă zâmbetul pe buze. El stoarce lacom bucuriile vieţii, atât timp cât este încă posibil.

Schema generală a deciziei: „Întâi plăcerea, *după* aceea datoria şi plata". Persoana cu acest scenariu are devize de genul: „Azi petrec, dar mâine voi plăti pentru asta" sau „Să-mi fac de cap cât sunt tânăr(ă), *după* ce mă voi căsători, voi avea parte de constrângeri". Ca şi Damocles, oamenii cu acest scenariu se abandonează plăcerilor de azi, cu atât mai mult cu cât mâine vor plăti pentru asta. Seara, ei spun: „Grozav, dar mâine nu voi fi bun de nimic".

### ▶ Aproape. Sisif

Atrăgând mânia zeilor, *Sisif* a fost condamnat pe veşnicie să rostogolească piatra spre vârful muntelui. Tocmai atunci când e *aproape* de vârf, el scapă stânca grea, care se prăvăleşte înapoi, la poale. Reia

urcuşul şi stânca scapă din nou tocmai când e *aproape, aproape* de vârf... Mitul ilustrează scenariul „Aproape" sau „Încă puţin" al persoanelor care au o schemă de eşec construită în copilărie. Se îneacă la mal. Când înapoiază o carte la bibliotecă, spun ceva de genul: „Am citit-o aproape toată. Mai era epilogul, dar...". Când spală vesela, freacă totul cu grijă, dar lasă câteva vase în chiuvetă. La serviciu sau la şcoală, vor fi aproape de avansare sau premiu. În ultima clipă vor găsi o cale să-şi pună singuri beţe-n roate, pentru a o lua de la început. Sunt specialişti în ratări la milimetru.

Mulţi analişti au fost frământaţi de tema scenariului „Aproape". După observaţii clinice proprii, Taibi Kahler a ajuns la concluzia că există două tipuri de *Aproape*. Cel deja descris a fost numit „Aproape tip 1". Tema lui „Aproape tip 2" este şi mai interesantă. O persoană care ascultă această temă este un Sisif care, *aparent*, reuşeşte tot ce-şi propune. Ajunge cu piatra în vârful muntelui şi piatra stă locului. În loc să se odihnească, să se bucure de succes, Sisif 2 înalţă ochii mai sus şi zăreşte un vârf mai înalt. Rostogoleşte stânca spre el. Ajunsă pe vârful mai înalt, vede altul şi mai înalt etc. Mai sus. Mereu mai sus. Nu se mulţumeşte cu ce a realizat şi nu-şi găseşte liniştea.

Persoanele cu acest tip de scenariu se împlinesc în plan material şi social, dar nu-şi permit un răgaz pentru bucuriile vieţii. Un tânăr trage tare în liceu. Câştigă olimpiade şi adolescenţa trece pe lângă el. Intră la facultate şi adună lauri – master, preparator, doctorat – şi... viaţa trece în goana după împliniri. Mesajul restrictiv este „Fii perfect".

### ▶ Fără Final. Filemon şi Baucis

Este scenariul celor care nu au o relaţie clar definită cu timpul, cum ar fi pensionarii, casnicele fără copii sau oamenii politici cu cariera distrusă. Au în faţă o viaţă pustie, fără ţel. Scenariul este ilustrat de mitul lui Filemon şi Baucis. Locuitori ai unui sat din Frigia (Asia Mică), ei îi găzduiesc pe Zeus şi Hermes atunci când vecinii lor refuză acest lucru. Zeus le-a preschimbat coliba în templu şi a făcut să dispară casele din jur. I-a întrebat ce-şi mai doresc şi au cerut să rămână paznicii templului. Finalul nu vine nici după moarte; Zeus îi transformă într-un stejar şi un tei.

Persoanele cu acest scenariu se apucă de o sarcină şi pleacă subit în concediu. Se întorc, o reiau, dar se îmbolnăvesc. Problema devine fără sfârşit previzibil. Persoana trăieşte într-un timp nestructurat şi imprevizibil.

### ▣ Fără dragoste, bucurie, minte şi odihnă

Claude Steiner consideră că cele mai importante trei potenţiale ale umanităţii sunt afecţiunea, intelectul şi spontaneitatea. Primul constă în aptitudinea de a iubi şi de a fi iubit, al doilea în capacitatea de a înţelege lumea, iar al treilea în expresia stării Copil Liber. În raport cu distrugerea lor sistematică, în ucenicia vieţii, recunoaşte trei forme de privaţiune: „Fără dragoste" (*Loveless*), „Fără bucurie" (*Joyless*) şi „Fără minte" (*Mindless*).

„Fără dragoste" este scenariul unei vieţi sărace în afecţiune şi relaţii agreabile. Persoanele incapabile să dea şi să primească afecţiune sfârşesc în solitudine şi marginalizare. În general, scenariul corespunde unor forme de excludere a stării Copil, unui *driver* de tipul „Fii tare!" şi unor injoncţiuni de genul: „Nu simţi!" sau „Nu aparţine!".

„Fără bucurie" este scenariul persoanelor cu dificultăţi de manifestare spontană a senzaţiilor şi emoţiilor. Ele substituie simţirea autentică cu „ceea ce se cuvine" şi „ceea ce trebuie" să simtă, în raport cu datoria şi convenţiile. Devalorizează aspectele relaţionale şi calitative ale relaţiilor profesionale şi percep oamenii ca pe nişte piese în angrenaj. Părintele şi Copilul funcţionează în aspectul lor negativ de Persecutor şi Victimă. Părintele Grijuliu şi Copilul Liber sunt excluse.

„Fără minte" este scenariul persoanelor al căror Adult rămâne slab utilizat, chiar exclus. Fie pasive şi infantile, fie îndopate cu prejudecăţi, ele îşi refuză asumarea deciziei şi a iniţiativei. Atribuirea repetată de către părinţi sau profesori a unor calificative de genul „imbecil, tâmpit, prost etc." poate fi doar o cale către inhibarea stării Adult. Injoncţiunile dominante sunt de genul: „Nu gândi", „Nu acţiona" şi „Nu creşte".

Un alt scenariu privativ, adăugat de Bill Holloway, se numeşte „Fără odihnă" (*Restless*). Este tipic persoanelor hiperactive, mereu „în priză". Se epuizează în familie şi la slujbă, până le lasă sănătatea. Prescripţiile dominante sunt de genul: „Grăbeşte-te", „Fii tare" şi

„Fii perfect". Injoncţiunile dominante sunt de genul: „Nu exista" şi „Nu simţi".

## Ce să facem cu analiza tranzacţională?

Iată-ne în ipostaza de a ne fi însuşit principalele concepte ale AT. Ştim că fiinţa umană are nevoie de *stroke*. Ştim că fiecare individ poartă în inconştient scenarii de viaţă, fondate în copilărie din prescripţii, injoncţiuni şi programe parentale. Ce putem face cu toate astea? *Cui prodest?*

Cel mai adesea, trainingurile AT îşi propun obiective în următoarele domenii:

- *Ameliorarea relaţiilor interpersonale*. Între altele, obiectivul devine posibil prin recuperarea puterii de a accepta sau de a refuza invitaţiile la comunicare şi evitarea sau întreruperea jocurilor psihologice.
- *Dezvoltarea personală*. Între altele, obiectivul devine posibil prin: echilibrarea stărilor eului, dezvoltarea stărilor Copil şi Adult, reconsiderarea unor norme din starea Părinte (reparentarea, schimbarea scenariilor de viaţă).
- *Ameliorarea relaţiilor de cuplu*, prin negocierea micilor şi marilor conflicte inerente în iubire şi sexualitate.
- *Ameliorarea relaţiilor de muncă*, prin formarea resurselor umane în spiritul AT.

### Puterea de a accepta sau de a refuza invitaţii la comunicare

Tentativele celorlalţi de a comunica cu noi sunt „invitaţii", şi nu ordine. Conştientizarea acestui fapt este un prim pas către ameliorarea relaţiilor interpersonale. Orice invitaţie presupune *dreptul de a accepta sau de a refuza*.

Cu excepţia situaţiilor-limită, de viaţă şi de moarte (când cineva ameninţă cu pistolul, de pildă), conştientizarea acestui drept evită falsele raporturi ierarhice, în care ne comportăm ca şi cum interlocutorul ar avea putere absolută asupra noastră. Acest lucru nu-i deloc atât de simplu pe cât pare. Acceptarea spontană a comunicării

generează fie supunere necondiţionată în starea Copil Adaptat, fie revoltă nejustificată în starea Copil Rebel. Iată doar câteva tipuri de întrebări care favorizează conştientizarea acestui drept de către persoanele care, spontan şi necondiţionat, se simt „obligate" să răspundă tentativelor de comunicare: „Are o armă îndreptată asupra ta?", „Te ameninţă cu moartea?", „Pierzi slujba pentru totdeauna?", „Te părăseşte singura fiinţă importantă de pe lume?".

Multe persoane îşi percep relaţiile, în cuplu sau la muncă, ca pe nişte raporturi ierarhice în care toată puterea este concentrată la celălalt. Cine are putere absolută asupra ta? În sens larg, ameliorarea relaţiilor interpersonale este tendinţa către tranzacţii OK/OK, construite atât pe respectul faţă de partener, cât şi pe cel de sine.

## ▣ Evitarea jocurilor psihologice

Un al doilea pas important în ameliorarea relaţiilor interpersonale constă în *evitarea jocurilor psihologice*. Un început bun poate fi reprimarea tentaţiei de a intra în rolurile din triunghiul dramei: Victimă, Persecutor şi Salvator. Orice succes mărunt înseamnă progres, de vreme ce este imposibil să nu angajăm jocuri psihologice. Tranzacţionaliştii au demonstrat că ne petrecem în ele 75-80% din timpul de comunicare. În principiu, în cazul jocurilor, sarcinile terapiei ar fi acelea de: 1. a depista tipul de joc în care ne angajăm şi 2. a-l întrerupe sau devia.

## ▣ Dezvoltarea şi evoluţia personală

Dezvoltarea personală începe cu îndrăzneala de a fi noi înşine, manifestând identitatea fără aroganţă şi fără încălcarea identităţii altora. Pe scurt, înseamnă dezvoltarea *spontaneităţii*, ca expresie imediată şi neprefăcută. Pasul următor ar fi recuperarea capacităţii de a trăi *proximitatea* şi *intimitatea*. Trezirea percepţiilor intuitive din copilărie ne „spune" cu cine putem fi intimi sau nu, eliberându-ne de teama de celălalt.

Apoi, dezvoltarea personală cere *voinţa* de schimbare, tăria de a privi în faţă dificultăţile şi de a impune autodisciplina indispensabilă schimbării. Voinţa disciplinează comportamentul şi dă puterea de a lua viaţa în propriile mâini. Ea nu poate fi impusă din exterior. Unde-i destulă voinţă, resursele schimbării vor fi găsite în cele din urmă.

Dezvoltare personală înseamnă şi restabilirea *echilibrului între stările eului*. O adevărată democraţie a acestora are loc atunci când nici una nu este exclusă sau marginalizată, dar nici nu-şi instituie dictatura asupra celorlalte.

## Echilibrarea egogramei

Un instrument de lucru util în echilibrarea stărilor eului este *egograma*. Ea constă în reprezentarea grafică a nivelului de energie alocată fiecărei stări. Nivelul de energie a unei stări este proporţional cu durata activării sale, aproximată prin chestionare specifice. Când o stare a eului se întăreşte, energia alocată ei creşte şi, în compensaţie, o altă stare va pierde energie. Acest fenomen face posibilă echilibrarea egogramei şi schimbarea personală.

În esenţă, terapia AT are sarcina de a creşte energia psihică alocată stărilor eului deficitare sau de a reduce energia celor supradimensionate. Subiecţilor cu un Copil exclus, de pildă, deveniţi maşini digitale în carne şi oase, le este utilă abandonarea injocţiunilor şi manifestarea spontană a emoţiilor. Perfecţioniştii şi durii pot abandona devizele „Fii perfect!" şi „Fii tare!". Persoanele cu Părinte Normativ insuficient pot induce comportamente autoritare, iar cele cu Părinte Grijuliu insuficient pot cultiva afecţiunea. Reflexele simbiotice sunt calmate prin stimularea autonomiei.

În ceea ce priveşte profilul unei egograme, iată câteva indicii de ordin general:

- Adult în deficit – dificultăţi de concentrare a atenţiei în rezolvarea problemelor curente.
- Copil Liber în deficit – lipsă de intuiţie, deschidere afectivă şi creativitate.
- Părinte Grijuliu în deficit – persoană intolerantă, depresivă, incapabilă de grijă şi afecţiune.
- Copil Rebel în exces – persoană incomodă, mofturoasă, supărăcioasă, nervoasă.
- Părinte Normativ în deficit – lipsă de scrupule, tendinţă către anarhie şi libertinaj.
- Copil Adaptat în deficit – comportament competitiv, nerăbdare, incapacitate de a asculta şi de a fi de acord.

- PC şi CA în exces cu PG şi CL în deficit – persoane reci, justiţiare, incapabile de afecţiune.
- CA şi PG în exces cu PC şi CR în deficit – personalitatea obezului, numită de Berne „mama-mare".

## ▶ Dezvoltarea stării Adult

Intelectul constituie dimensiunea esenţială a stării Adult şi prima cale de dezvoltare constă în creşterea volumului de cunoştinţe de orice natură. Contează ce ştii, dar şi mai mult contează ce faci cu ceea ce ştii. Cunoştinţele şi deprinderile practice contează în primul rând, dar „colecţionarii de diplome" riscă doar nişte migrene în plus.

Prima sarcină a stării Adult priveşte comunicarea cu starea Copil şi conştientizarea nevoilor biologice, prin ceea ce se petrece în trup. Fără satisfacerea nevoilor din Copil, Adultul rămâne fără energie. A doua sarcină a stării Adult priveşte comunicarea cu starea Părinte şi examinarea lucidă a normelor şi (pre)judecăţilor. S-ar putea ca unele dintre ele să fie depăşite de timp sau inadecvate nevoilor biologice din starea Copil. Dezvoltarea Adult înseamnă şi antrenarea abilităţilor de comunicare onestă şi corectă, OK/OK, cu partenerii de relaţie.

## ▶ Dezvoltarea stării Copil

Redescoperirea stării Copil ca expresie a unicităţii persoanei este condiţia esenţială a dezvoltării personale. Decizia pur logică este o iluzie. Dezvoltarea stării Copil este condiţionată de senzualitatea trupului şi creşterea acuităţii simţurilor: vizual, auditiv, kinestezic, olfactiv, gustativ şi... intuitiv. Ce-ar putea fi asta? De pildă, îndrăzneala de a privi ceea ce doar vedeam şi de a asculta ceea ce doar auzeam. Să privim răsăritul de soare ca la începutul lumii. Să privim râul cum curge şi stelele cum stau nemişcate pe cer. Să ascultăm foşnetul vântului, cântecul păsărilor şi seva copacilor. Să mirosim câmpul, florile şi trupurile. Să atingem. Să dansăm. Să zburdăm. Să gustăm alimente şi băuturi de care nu ne-am atins niciodată. Să comunicăm cu necunoscuţi şi să legăm noi prietenii. Să ne preocupăm de corpul nostru cu tandreţe, eliberaţi de injoncţiuni.

Să îndrăznim să explorăm senzualitatea şi sexualitatea. Să lăsăm liber frâul intuiţiei şi s-o urmăm. Să ne jucăm la orice vârstă. Pur şi simplu.

În timp ce scriu aceste lucruri, Părintele conformist şi Adultul sec din mine desconsideră aceste manifestări „puerile". Copilul însă se bucură. Când citeşti aceste lucruri, trăieşti stări contradictorii. Acea parte din tine care tresaltă şi se bucură este starea Copil. Ai grijă de ea!

Dezvoltarea stării Copil înseamnă exprimarea spontană a emoţiilor, respectându-i pe ceilalţi. Controlul excesiv – „Nu plânge!", „Nu râde!", „Nu fi trist(ă)!", „Nu fi vesel(ă)!", „Stăpâneşte-ţi lacrimile!", „Nu ridica tonul!" etc. – lipeşte timbre psihologice şi costă scump în termeni de sănătate şi viaţă netrăită. Dezvoltarea stării Copil înseamnă *acordarea de permisiuni*, de către oricine şi la orice vârstă, anulând unele interdicţii induse în copilărie. Acordarea unei permisiuni este o formă de re-decizie (*re-parentare)*, sugerată de rostirea unor mantre de genul: „*Hotărăsc* (trecând peste ceea ce spunea mama/tata/profesorul/preotul...) *să-mi acord permisiunea...*".

Iată cât de simplu pare a fi:

- Hotărăsc să-mi permit să comunic mai mult, să fiu mai apropiat(ă) de ceilalţi, mai plin(ă) de căldură...
- Hotărăsc să am încredere în propria mea experienţă...
- Hotărăsc să-mi permit să nu mă mai prefac, să nu-mi mai ascund emoţiile şi nici talentele...
- Hotărăsc să-mi acord permisiunea de a mai bea câte un păhărel...
- Hotărăsc să-mi acord permisiunea de a înfrunta autoritatea...
- Hotărăsc să îndrăznesc să fiu eu însumi/însămi, să mă afirm ca atare!...

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL III

# Antrenamentul abilităţilor de ascultare

*„Când vorbeşti, spui o poveste.*
*Când asculţi, aduci o mângâiere."*
(Dale Carnegie)

Timp de 25 de ani, celebrul savant şi filosof britanic Isaac Newton a fost membru în Camera Lorzilor. Se spune că, în tot acest timp, singurul său discurs parlamentar a încăput în două propoziţii care au răsunat paşnic în Cameră: „Domnilor, propun să închidem fereastra! Vine un aer greu dinspre Tamisa".

...Şi s-a mai născut o legendă. Newton a ascultat discursurile contemporanilor din Cameră, cu răbdare şi generozitate, timp de 25 de ani. Cu toate acestea, în istorie, nu pare să fi rămas cu nimic mai prejos decât colegii mai vorbăreţi! Ba chiar, pe cei mai mulţi dintre vorbăreţi, istoria nu-i mai ţine minte.

Înţelepţii ascultă mult şi vorbesc puţin. Ei cred că cei care vorbesc mult fac lucruri mici şi cei care ascultă mult fac lucruri mari. *Cine vorbeşte seamănă, cine ascultă culege. Tăcerea-i de aur, vorba de argint.*

Ascultarea activă este ca „o casă cu pereţi de sticlă", spune metaforic psihiatrul André Moreau în trainingurile sale terapeutice. Oriunde te-ai afla, vezi totul dintr-o dată, înăuntru şi afară.

BCU IASI / UNIVERSITY LIBRARY

## ◙ *De ce avem doi ochi, două urechi şi o singură gură ?*

În copilărie, învăţăm să vorbim, să scriem, să citim. Părinţii şi dascălii ne învaţă să „fim cuminţi", supuşi, răbdători, dar aproape nimeni nu ne învaţă să ascultăm.

Apoi, viaţa ne învaţă să ascultăm mai curând cu mintea decât cu inima. Ascultăm pentru a contrazice şi a riposta cu replici ascuţite brici şi nu pentru a simţi cu adevărat sentimentele din umbra vorbelor. Paranormalii ce par să „citească gândurile", marii negociatori, diplomaţi, psihoterapeuţi sau vânzători sunt persoane care ştiu să asculte cu toate simţurile. Încurajează interlocutorul să tot vorbească despre sine până scapă masca aruncată peste atitudini şi sentimente ascunse.

Un om de afaceri mă vizitează din când în când, aşa ca „să mai stăm de vorbă". Odată eram răguşit. I-am semnalat că-mi protejez vocea şi ne-am aşezat la un ceai. El a vorbit două ceasuri. Eu am ascultat. Clătinam din cap aprobator şi prindeam lungi contacte vizuale. Spuneam „Îhâm" şi „Da". La plecare, a declarat radios: „Mulţumesc frumos, Ştefane! *A fost una dintre cele mai plăcute discuţii din ultimii ani*".

Iată de ce avem doi ochi, două urechi şi o singură gură! Natura ne-a *construit să privim şi să auzim de patru ori mai mult decât vorbim.* Faptul că l-am ascultat i-a plăcut acelui om mai mult decât orice altceva i-aş fi putut oferi. S-a simţit important, înţelept, măgulit. Nu-i pe lume dar mai frumos decât să ascultăm cu atenţie, jertfind câte ceva din timpul şi orgoliul nostru.

Pe cât de preţios este acest dar, pe atât de rar pare să fie. Păcat! Ascultarea este departe de a fi una dintre abilităţile sociale la modă. Obiceiul de a întrerupe interlocutorul face ravagii, iar izvorul său ascuns este infatuatul: „Nu poate spune *celălalt* ceva mai valoros decât mine". Abia îşi deschide unul sufletul, şi altul se gândeşte deja la propria replică, la masa de prânz, la factura telefonică sau cheful din weekend. Intră pe o ureche şi iese pe alta.

Persoane mereu gata să taie vorba din zbor cu „replici isteţe", înainte de a spune cineva ce are de spus, se străduiesc din răsputeri să pară „deştepte foc". Au veşnic răspuns la toate, sunt egoiste, infatuate, dominatoare. În locul lor, le vom prefera spontan pe cele care ascultă cu luare-aminte.

Succesul negocierilor vine mai curând din arta de a asculta decât din aceea de a vorbi. Ai fi oare dispus să cumperi de la un vânzător

care nu ascultă, pune de trei ori aceeaşi întrebare, lasă întrebări fără răspuns, turuie ca o moară hodorogită, taie vorba clienţilor, contrazice şi enervează?

„Dacă există un secret al succesului, el rezidă în capacitatea de a asculta punctul de vedere al celuilalt şi de a vedea lucrurile şi din perspectiva lui" spune Dale Carnegie în celebrele sale *Secrete ale succesului* (1997, p. 54).

## ▣ Ascultarea dincolo de cuvinte

Cuvintele contează puţin. În intimitate, doar 7% dintre schimburile interumane sunt cuvinte. Pe lângă cuvintele rostite, comunicăm prin voce, mimică, gestică şi vibraţiile trupului. Tipică pentru bunul ascultător este fineţea spiritului de observaţie asupra detaliilor înfăţişării, inflexiunilor vocii, ritmului respiraţiei, dilatării pupilelor, mişcărilor involuntare ale ochilor, direcţiei privirii, culorii tenului, umidităţii buzelor şi ochilor, crispării muşchilor feţei, formării cutelor pe frunte şi gropiţelor în obraji, mobilităţii corpului, poziţiei pe scaun şi a gesturilor de tot felul, de la cele ample şi dezinvolte până la cele mici şi nervoase, abia schiţate.

Abilitatea de a asculta activ rămâne piatra de temelie a celor mai înalte arte dintre câte sunt pe pământ:

- Arta de a înţelege oamenii şi natura umană, pentru a-i face pe ceilalţi să se simtă importanţi.
- Arta de a-i influenţa pe ceilalţi şi, totodată, de a cădea de acord cu ei.
- Arta de a-i lăuda şi seduce pe ceilalţi, pentru a-i motiva.
- Arta de a sta de vorbă şi de a face instantaneu o impresie bună.

Psihologi legendari, precum Rogers şi Moreau, au sugerat antrenarea abilităţilor de *ascultare activă* prin conştientizarea celor trei etape ale procesului necesar să fie parcurs înaintea deciziei şi acţiunii corecte:

1. A auzi şi a vedea.
2. A imagina.
3. A simţi.

Ori de câte ori cineva vorbeşte despre problemele sale sau ale altcuiva, comunică ceva despre propria-i persoană, în întregul său. A asculta activ înseamnă mai mult decât a monitoriza exteriorul său: fapte, cuvinte, mimică, gesturi, comportamente. Înseamnă a vibra în interior, ca un ecograf, împărtăşind stări sufleteşti.

## *A auzi şi a vedea*

Această fază primară a ascultării active priveşte nivelul percepţiei brute a mesajelor verbale şi nonverbale, vizuale şi auditive, emise de persoana ascultată. De pildă, dacă ar fi să-mi spui povestea vieţii tale, în această fază a ascultării, *văd* şi *aud* indicii precise şi obiective, enunţate în genul:

- *Văd pupilele tale uşor dilatate.*
- *Văd o cicatrice veche la rădăcina nasului tău.*
- *Văd săpându-se o cută adâncă pe fruntea ta.*
- *Văd cum faci gropiţe în obrazul drept.*
- *Aud un uşor scârţâit în vocea ta.*
- *Aud vocea ta mai sonoră şi mai plină ca de obicei etc.*

Ceea ce văd sau aud este un indiciu obiectiv pe care oricine altcineva l-ar putea vedea şi auzi ca atare. Atenţie! Enunţurile subiective de genul „Văd că eşti supărat(ă)" sau „Aud nelinişte în vocea ta" exprimă ceea ce-mi închipui că văd sau aud. Percepţia este oricum subiectivă.

## *A imagina*

Imaginaţia se insinuează în ascultare mai tare decât aşa-zisa realitate. În tentativa de a descoperi mesajul interlocutorului, ascultătorul decodifică cuvinte şi semnale nonverbale. În mod omeneşte inevitabil, intervine închipuirea. Ascultătorul va imagina şi *sentimentul subiacent* mesajului. Pornind de la cuvinte şi indicii nonverbale văzute şi auzite în etapa anterioară, va formula în minte (cu o voce-gând) noi enunţuri imaginare:

- Văd pupilele tale uşor dilatate? *Îmi imaginez că mă placi.*

- Văd o cicatrice veche la rădăcina nasului tău? *Îmi imaginez un accident la joacă, în copilărie.*
- Aud un uşor scârţâit în vocea ta? *Îmi imaginez că ai un disconfort, că te-a deranjat prezenţa mea.*

Atenţie! Această a doua fază a ascultării este una profund subiectivă, impregnată de experienţa anterioară a ascultătorului, influenţată major de atitudinea şi starea sa sufletească etc. Plecând de la ceea ce văd sau aud, oameni diferiţi îşi vor putea imagina lucruri diferite. În încruntarea sprâncenelor tale, de pildă, cineva ar putea imagina mânia, proiectând amintirea tatălui sau a unui profesor cătrănit din copilărie. Altcineva ar putea imagina o sclipire de geniu, evocând figura lui Enescu sau Beethoven.

Mecanismul psihologic activat aici este *proiecţia*, operaţie subtilă prin care o persoană îi atribuie alteia propriile atitudini, dorinţe, sentimente sau însuşiri pe care şi le recunoaşte, dar şi le refuză. Proiecţia influenţează inevitabil şi inconştient interpretarea, pe care o colorează cu propriul trecut. Înţelepciunea unor proverbe, precum „Frumuseţea se află în ochii celui care priveşte" sau „Hoţul se teme că va fi furat", probează principiul proiecţiei psihologice. O persoană exuberantă are şanse mari „să vadă" mai curând veselie, tot aşa cum alta supărată „vede" mai curând mâhnire.

### ◙ *A simţi*

În această fază, conştient sau nu, ascultătorul „se ascultă" pe sine, pe dinăuntru. Identifică ceea ce simte, ca senzaţie şi emoţie induse de mesajul interlocutorului. Revenind la ipoteza că te-aş asculta povestind o întâmplare din viaţa ta, în această fază aş formula un nou enunţ, care reflectă ceea ce simt ca reacţie la ceea ce-mi spui:

- Văd pupilele tale uşor dilatate? Îmi imaginez că mă placi? *Simt plăcere.*
- Văd o cicatrice veche la rădăcina nasului tău? Îmi imaginez că a fost rodul nedorit al unui accident petrecut la joacă, în copilărie? *Simt nelinişte la gândul că am şi eu copii care merg la joacă.*
- Aud un uşor scârţâit în vocea ta? Îmi imaginez că ai un disconfort, că te-a deranjat ceva? *Simt oarecare îngrijorare la*

*gândul că te-am supărat şi puţină furie la gândul că te superi mult prea uşor.*

A percepe ceea ce se petrece în corpul nostru poate fi o încercare dificilă. Vedem chipul în oglindă, auzim şuieratul respiraţiei, saliva înghiţită, sângele în artere şi bubuitul inimii... Percepem senzaţii fizice şi sentimente : cald, rece, tensiune, relaxare, înţepături, furnicături, „gol în stomac", durere, plăcere, bucurie, tristeţe, furie, invidie, gelozie, frică... Percepem nevoile de siguranţă, hrană, odihnă, de a iubi şi a fi iubiţi, de a ne afirma liber şi altele.

Toate aceste percepţii au un suport fiziologic care se mai poate defecta sau atrofia. Anorexicii, de pildă, nu percep foamea. Problema ţine de *conştientizarea* a ceea ce simţim. Anorexicii *nu conştientizează* nevoia de hrană, nu-şi *ascultă trupul*. Există senzaţii, sentimente şi nevoi pe care le conştientizăm cu dificultate sau deloc. Ar trebui să lăsăm asta în seama psihiatrilor, dar ceva mă îndeamnă să aduc în discuţie conceptul de „aici şi acum", în viziunea lui André Moreau, căruia-i sunt discipol : „Pentru a conştientiza ceea ce simţi, pune accentul *pe aici şi acum*. Realitatea palpabilă este prezentul. Ieri reprezintă o realitate trecută. Mâine, o realitate viitoare. Ieri nu mai există. Mâine încă n-a venit" (Moreau, 1999).

## *Decizia şi acţiunea*

În sfârşit, putem trece la acţiune într-un fel sau altul. Dacă te-am văzut, auzit, interpretat şi simţit, voi putea acţiona în consecinţă. Acţiunea va însemna un răspuns adecvat, în măsura în care te-am ascultat corect şi te-am acceptat aşa cum eşti. Voi găsi oare destulă înţelegere şi răbdare ? Te voi ignora şi-ţi voi întoarce spatele ? Mă voi aşeza în tăcere lângă tine ? Voi zâmbi sau mă voi încrunta ?

Acţiunea de răspuns înseamnă atât influenţare, cât şi adaptare a propriilor comportamente la nevoile persoanei ascultate. Acţiunea este vie şi orice răspuns e mai bun decât nici unul. Cartezianul „cuget, deci exist" rămâne poveste goală dacă nu trecem la fapte. Pasivitatea şi agitaţia sterilă sunt opuse ascultării active ; drumuri lenеşe către diluarea relaţiilor interumane.

Acţiunea este mai presus de pasivitate. Seamănă cu scena în care mai sunt trei secunde până la explozia bombei cu ceas în avionul cu

pasageri la bord. În filme, eroul care dezamorsează bomba nu ştie ce fir să taie. Albastru sau verde? Riscă, taie unul la întâmplare şi ceasul se opreşte. Dacă tăia pe celălalt, bomba exploda cu trei secunde mai devreme. Ei şi? Dacă nu acţionează, explozia se produce oricum.

...Şi uite aşa, s-a făcut timpul pentru acţiune. Sărim cu paraşuta la noapte? Urmează un antrenament pasionant şi relevant pentru succesiunea fazelor ascultării active, inspirat din trainingurile lui André Moreau.

*Antrenamentul nr. 7*

**Văd... Imaginez... Simt...**

Iată o mostră ilustrativă pentru ceea ce faci ori de câte ori întâlneşti pe cineva, adică: 1. *vezi* cum arată şi *auzi* ce spune, 2. *îţi imaginezi* ce se află în spatele a ceea ce vezi şi auzi, 3. *simţi* o reacţie internă faţă de ceea ce-ţi imaginezi.

Antrenamentul repetat uşurează stabilirea unor relaţii adecvate cu ceilalţi. Se joacă în doi, ca şi tangoul. Durează 20-30 de minute. Nu necesită alt suport material decât două scaune, aşezate faţă în faţă. Rolurile asumate prin rotaţie sunt cele de:

- ascultător (persoana A);
- povestitor (persoana B).

*Pasul 1. Văd/Aud...*

La semnalul trainerului, Povestitorul îşi aminteşte o întâmplare sau îşi imaginează o experienţă viitoare, împărtăşită cu Ascultătorul. De ce n-ar fi exact experienţa pe care o parcurgeţi împreună, acum şi aici? Povestitorul poate păstra tăcerea sau poate vorbi despre experienţa amintită sau imaginată.

Ascultătorul observă şi ascultă timp de până la 3-4 minute. Caută atent detalii vizuale sau auditive cu o semnificaţie oarecare. Apoi, spune ce anume *vede sau aude* la Povestitor (indicii nonverbale), într-un enunţ de sine stătător:

Exemple:

- Aud adierea uşoară, în ritm lent a respiraţiei tale.

- Văd pupilele tale cum se fac mai mici.
- Văd nările tale dilatându-se şi contractându-se în ritm alert.
- Văd că eşti încruntat(ă).
- Văd cum îţi treci limba peste buzele tale cărnoase, uşor umezite.
- Aud cum freci spătarul scaunului cu unghiile.
- Văd cearcăne în jurul ochilor.

*Pasul 2.* **Îmi imaginez că...**

Ascultătorul, care a interpretat cumva conţinutul obiectiv al frazei rostite anterior, o reia încă o dată şi adaugă semnificaţia pe care i-o atribuie, printr-un alt enunţ de sine stătător.

Exemple:

- Aud adierea uşoară, în ritm lent a respiraţiei tale? *Îmi închipui* că eşti calm(ă), relaxat(ă)...
- Văd pupilele tale cum se fac mai mici? *Îmi imaginez* că ceva îţi displace sau te incomodează, fie la mine, fie la acest exerciţiu...
- Văd cum îţi treci limba peste buzele cărnoase, uşor umezite? *Îmi imaginez* că mă placi, mă doreşti...

*Pasul 3.* **Simt... Eu simt...**

Ascultătorul se concentrează asupra senzaţiilor, sentimentelor şi atitudinilor sale celor mai fine, mai subtile şi identifică ce-i induce interpretarea din fraza anterioară. Apoi, reia primele două fraze rostite în pasul anterior şi adaugă o a treia frază, prin care mărturiseşte ceea ce simte:

Exemple:

- Aud adierea uşoară, în ritm lent a respiraţiei tale? Îmi închipui că eşti calm(ă), relaxat(ă)? *Simt că asta mă relaxează şi pe mine.*
- Văd pupilele tale cum se fac mici? Îmi imaginez că ceva îţi displace la mine sau la exerciţiu? *Simt dorinţa de a evita să lucrez cu tine în starea asta.*
- Văd cum îţi treci limba peste buzele cărnoase, uşor umezite? Îmi imaginez că mă placi, mă doreşti? *Simt dorinţa de a te săruta.*

Rolurile se schimbă şi exerciţiul este reluat măcar de două-trei ori. După fiecare rundă, au loc discuţii de clarificare între Povestitor şi Ascultător.

La sfârşit, reunind câte două-trei perechi în grupuri de patru-şase persoane, explicaţi cum aţi procedat şi ce aţi simţit. Clarificaţi ce a fost interpretat confuz sau greşit. Puteţi relua exerciţiul, schimbând şi perechile.

## ▣ Principiul oglindirii

În fiecare dintre noi se ascunde un Narcis. Fascinat de complicitatea oglinzilor, el atribuie strălucirea lor chipului său, reflectat în ele. Îl putem măguli pe micul Narcis dacă aplicăm principiul oglindirii în ascultare? Desigur. Îi vom fascina pe cei ce vorbesc, în măsura în care oglindim chipul şi asemănarea lor. Oglindirea şi sincronizarea ritmurilor de comunicare îl ajută pe interlocutor să se simtă înţeles şi acceptat. Din contra, când nu oglindeşte interlocutorul, ascultătorul riscă să rămână poartă ferecată.

Oglindirea creează *raportul*, deschide inima şi slăbeşte mecanismele de apărare. Putem împărtăşi aspecte delicate ale vieţii noastre, trecând dincolo de nivelul superficial al unui contact social, în măsura în care simţim că ascultătorul ne seamănă. Personal, am experimentat tehnica în închisoare. Anchetatorul care „m-a oglindit" a scos de la mine de zece ori mai multe informaţii decât cel care accentua diferenţele, pe poziţii de forţă.

### ▣ Cine se aseamănă se adună

Oglindirea este o modalitate evoluată de ascultare care şterge diferenţele între locutori, reflectând „ca oglinda" sau „ca ecoul" mesajele vizuale şi sonore ale persoanei ascultate. Este *sincronizare*.

Poate fi *posturală*, când aliniem privirile la înălţimea unui copil. Poate fi sincronizare *de ton şi ritm*, când evităm să ne adresăm calm unei persoane inflamate de furie. Poate fi sincronizare a *gesturilor şi mişcărilor*, când ne potrivim paşii la dans şi alcătuim o pereche. Merge până la ritmul respiraţiei şi al bătăilor inimii. La nivelul vorbirii, dincolo de faptul că înseamnă aceeaşi limbă, sincronizarea

potriveşte registrul cuvintelor pe canalul preferat de interlocutor: cuvinte vizuale, auditive, kinestezice. Sincronizarea vine de la sine dacă ne lăsăm contaminaţi de cuvintele discursului celuilalt.

Un aspect de fineţe al oglindirii priveşte *sincronizarea sistemului de reprezentare senzorială*: vizual, auditiv sau kinestezic. Când potrivim sistemul de reprezentare, obţinem rezonanţă mentală şi afectivă. Majoritatea interlocutorilor folosesc permanent toate canalele, dar au preferinţe pentru unul anume. Un pictor, de pildă, preferă canalul vizual. Un muzician, pe cel auditiv. Faptul că o persoană are un canal preferat nu o împiedică să le folosească pe celelalte, cu excepţia handicapului (orb, surd). Dacă sistemul de reprezentare este diferit de al interlocutorului, reflectăm realitatea în mod diferit şi nu comunicăm pe „aceeaşi lungime de undă". Diferenţele perceptuale mari produc dificultăţi ridicate de sincronizare.

Notă: Pentru identificarea canalului preferat, ar prinde bine capitolul dedicat NLP (programarea neuro-lingvistică), din primul volum. Dacă nu-i, merge şi fără. Dezvoltarea abilităţii de a asculta în armonie cu registrul senzorial al interlocutorilor aduce o rafinată intensificare a persuasiunii şi intimităţii.

## *Regulile oglindirii*

Oglindirea în comunicare devine caraghioasă când ia forma mimetismului. Adevărata oglindire nu este imitaţie, ci doar o manieră de armonizare discretă şi selectivă cu întregul comportament al interlocutorului. Antrenamentul abilităţilor de oglindire începe cu însuşirea câtorva reguli, aflate la îndemână.

*Prima regulă*: Vorbeşte cât mai puţin! Nu vorbi în timp ce asculţi!

Experimentarea îndelungată a tehnicilor oglindirii a dus la o concluzie categorică: comunicarea este controlată de persoana care ascultă mai mult şi vorbeşte mai puţin. De aici rezidă prima regulă a ascultării. Ea nu trebuie interpretată ca o interdicţia de a comunica, ci ca o interdicţie de a vorbi în timp ce vorbeşte interlocutorul. În timp ce vorbeşti, te poţi asculta doar pe tine însuţi, vorbitorul tău preferat.

*A doua regulă*: Comunică nonverbal în timp ce interlocutorul vorbeşte!

Ideea pe care mizează cea de-a doua regulă a ascultării este o reinterpretare a primei reguli ca fiind o invitaţie la comunicare nonverbală. Ce înseamnă asta? Iată doar câteva exemple ilustrative pentru spiritul ei:

- Priveşte atent către persoana care vorbeşte! Dacă merită ascultată, atunci merită şi să fie privită.
- Înclină uşor capul şi trupul către vorbitor, lăsând impresia că vrei să nu-ţi scape nimic din ceea ce spune şi semnalează.
- Vino aproape de vorbitor, atât cât permit circumstanţele, fără să stânjeneşti sau să încalci protocolul.
- Fă o pauză înainte de a vorbi după ce el a terminat expunerea. Clipele de tăcere lasă impresia că merită să reflectezi la ceea ce a spus. Când vorbeşti imediat, pari nerăbdător să-l auzi tăcând.
- Pari interesat de ceea ce spune! Dă din cap aprobator, chiar şi atunci când nu prea eşti de acord.

*A treia regulă*: Adoptă comportamente pozitive în timp ce interlocutorul vorbeşte!

A treia regulă a ascultării o prelungeşte pe cea anterioară, cu meritul de a pune un accent special pe atitudinea şi comportamentul afişate de ascultător în timp ce interlocutorul său încă mai vorbeşte. Ştim din experienţa comună ce benefice sunt pentru client, pacient sau elev comportamentele pozitive ale unui vânzător, medic sau profesor adevărat. Alături de optimism, echilibru şi tact, iată doar câteva exemple ilustrative pentru spiritul celei de-a treia reguli a ascultării:

- Evită activităţile care distrag atenţia, cum ar fi frunzăritul hârtiilor, apăsarea distrată a tastaturii, răsfoitul de cărţi, ziare, reviste, documente comerciale.
- Zâmbeşte încurajator, afişând o mimică optimistă şi prietenoasă.
- Evită semnalele ostile: încleştarea pumnilor, rânjetul, încruntarea, privirea arogantă, ironică.
- Ascundeţi nerăbdarea cu puţin teatru. Ea face oamenii să devină suspicioşi, să-şi pună tot felul de întrebări şi să evite confidenţele.

- Fii congruent cu ceea ce spui! Asta înseamnă să fii în armonie cu tine însuţi, la nivel verbal şi nonverbal. Ce spui concordă cu ceea ce eşti. Să zicem că te prezinţi clientului cu un mesaj de genul: „Ei, sunt şi eu un amărât de agent imobiliar, ca atâţia alţii". Dacă îmbrăcămintea şi accesoriile arată că nu-ţi ajunge nimeni cu prăjina la nas, ai stricat totul. Pentru a fi congruenţi, majoritatea oamenilor folosesc una dintre următoarele trei soluţii:
  - fie învaţă să spună doar lucrurile în care cred;
  - fie învaţă să creadă în lucrurile pe care le spun;
  - fie câte ceva din amândouă.

*A patra regulă*: Comunică selectiv, pe cât posibil, după „chipul şi asemănarea" interlocutorului!

Aceasta nuanţează comunicarea şi rafinează la niveluri subtile sincronizarea cu persoana ascultată. Ea guvernează mesajele transmise persoanei ascultate, atunci când ea trece în poziţia de ascultare. Regula priveşte mai curând vorbirea decât ascultarea şi stabileşte unele excepţii de la regulile anterioare:

- Obţine cât mai multe informaţii despre canalul senzorial preferat de persoana ascultată, lucrurile pe care le ignoră sau le exagerează sistematic şi modul în care denaturează anumite detalii.
- Oferă periodic semnale ce indică faptul că eşti în contact, pe recepţie. Pot fi semnale verbale şi paraverbale: „Hmmm...", „Da, da...", „Aşa...", „Chiar aşa!", „Bine!", „Ohhh!", „Oau!" etc.
- Identifică cuvintele repetitive şi pe cele cu încărcătură emoţională specială, însoţite de schimbarea intonaţiei şi a comportamentului, de genul: *să vezi*, *să auzi*, *nu prea*, *OK*, *păi*, *deci*, *aşadar*, *îhî*, *aşa cum ziceam*, *presupun*, *super*, *excelent*, *beton*, *naşpa*, *asta-i treaba* etc.
- Foloseşte cuvintele interlocutorului când expui propriul punct de vedere. Sunt „oglindiri" verbale ale canalului senzorial preferat de acea persoană:
  - vizual: „Este clar" sau „E limpede" sau „Văd situaţia exact la fel";
  - auditiv: „De acord", „Sună bine" sau „Întru totul de acord",

- kinestezic: „Simţeam eu...", „Rămâi blocat", „Am înlemnit" sau „Merge";
- olfactiv/gustativ: „Am mirosit de mult asta..." sau „Lasă un gust amar.

- Pune întrebări care solicită detalii suplimentare, oferind forme subtile de măgulire şi dovezi ale interesului acordat: „Aş putea să aflu detalii?" sau „Am înţeles că... *şi* aş dori precizări".
- Înlocuieşte formulările de tipul „da, dar" cu cele de tipul „da... şi...". Conjuncţia „dar" introduce negarea ce înnoadă nervii şi taie cheful. Drăcuşorul de cuvinţel face o treabă murdară, negând tot ce s-a spus înaintea lui: „Te iubesc, dar...".
- Evită cuvintele şi expresiile egocentrice, care comută atenţia asupra ta: *eu*, *mie*, *al meu*, *a mea*, *pentru mine*. Înlocuieşte-le cu magicele: *tu*, *dumneavoastră*, pentru *tine*, familiei *tale*, poziţia *ta*, imaginea *ta*, profitul *tău*, avantajul *tău* etc., care-l plasează pe interlocutor în centrul atenţiei.
- Foloseşte formulări specifice – *eu*, *tu*, *noi*, *voi* – şi evită formulările impersonale, nespecifice, cu rol de eschivă: *se spune*, *nişte*, *se face*, *cei mai mulţi*, *este probabil*.
- Adresează-te direct, pe numele mic, cât permit circumstanţele. Prenumele are o muzică dulce pentru urechile noastre. În creier, reverberează un număr mare de neuroni.

*A cincea regulă*: Atât timp cât ascultăm, interlocutorul are dreptate din punctul său de vedere.

În sfârşit, această ultimă regulă a ascultării active sugerează supremaţia necondiţionată a persoanei ascultate. Ea nu are dreptate la modul absolut, dar are dreptate atât timp cât vorbeşte şi se află în emisie. În fond, tocmai de aceea vorbeşte. Verbul „a asculta" are conotaţia de „a fi docil", a asculta de cineva, a te supune... Abia după ce termină de vorbit şi trece pe recepţie, interlocutorul va fi gata să înţeleagă şi faptul că nu are dreptate.

În spiritul marketingului, pe durata ascultării, persoana ascultată este *client*. Interlocutorii vor împărtăşi, pe rând, acest rol. În marketing, cuvântul „client" are două chei:

Prima: *Clientul are întotdeauna dreptate.*

A doua: *Dacă clientul nu are dreptate, se aplică prima regulă.*

În mod implicit, a cincea regulă a ascultării active generează unele restricţii şi interdicţii. Pur şi simplu, cere să ne abţinem de la comportamente negative de genul:

- Abţine-te să întrerupi interlocutorul! Ba chiar roagă-l să mai vorbească: „Aş vrea să aprofundaţi ideea...", „Aş vrea să aflu mai multe despre...". Multe persoane vor fi recunoscătoare că nu le „tai vorba".
- Abţine-te să contrazici când nu este imperios necesar! Cu toţii tânjim să fim acceptaţi aşa cum suntem.
- Abţine-te să exprimi dezacordul până când celălalt termină expunerea!
- Exprimă-ţi acordul în mod explicit! Spune interlocutorului când eşti de acord cu el. E important să afle acest lucru, de vreme ce oamenilor le plac cei care sunt de acord cu ei. Vei da din cap afirmativ, vei privi „cu înţeles" şi vei spune: „Ai dreptate" sau „Sunt de acord cu tine".
- Evită obsesia de a avea dreptate 100%. Poţi formula contestările mai concesiv: „Ai dreptate în această privinţă. Pe de altă parte, când vei lua în calcul şi faptul că..." sau „Îmi dau seama de ce crezi că lucrurile stau aşa... şi (în locul lui „dar") dacă ţii seama şi de...".
- Abţine-te să schimbi subiectul propus de interlocutor până când el însuşi îl consideră epuizat, oricât ai fi de nerăbdător să aduci altceva în discuţie.

Ne-am însuşit regulile oglindirii şi este tocmai timpul potrivit pentru a le redescoperi practicând.

*Antrenamentul nr. 8*

**Forţa ascunsă a oglindirii nonverbale**

Acest exerciţiu va demonstra importanţa şi puterea oglindirii nonverbale de către ascultător. Se desfăşoară în grupuri de câte trei persoane, cu următoarele roluri:

A. *Povestitor* – persoana care povesteşte o experienţă de viaţă.

B. *Ascultător* – persoana care dialoghează cu A, sincronizându-se cu ea, exclusiv la nivel verbal.

C. *Observator* – persoana desemnată oficial să observe. Neoficial, fără ştirea lui A şi B, C primeşte de la trainer un consemn secret: *Să oglindească nonverbal persoana A, pe toată durata povestirii.*

Cele trei persoane se aşază pe scaune sau rămân în picioare, aproximativ în vârfurile unui triunghi echilateral. A începe să povestească o experienţă autentică şi interesantă din viaţa sa, susţinându-şi discursul prin gesturi vii, mimică expresivă şi manifestări vocale fără conţinut verbal, tuse, râs, plâns, oftat. Timp: 5-10 minute.

B intră în dialog cu A, oglindind-o cu acurateţe exclusiv la nivel verbal. În rest, rămâne imobilă, impenetrabilă şi inexpresivă.

La început discret, apoi tot mai decis, C are grijă să-l oglindească nonverbal pe A, dar evită dialogul verbal cu el. Timp: 5-10 minute.

Ce se întâmplă după cele 5-10 minute? Spre cine se orientează A? Pe cine priveşte mai mult A? De către cine se simte ascultat mai atent, mai confortabil? De ce?

*Antrenamentul nr. 9*

**Oglindirea gestuală nu înseamnă mimetism**

Acest exerciţiu de sincronizare gestuală demonstrează faptul că oglindirea nu este totuna cu mimetismul. Gestica este la fel de „personală" ca şi periuţa de dinţi şi nu poate fi „împrumutată" pur şi simplu. Totodată, exerciţiul subliniază puterea oglindirii

nonverbale în ascultare. Exerciţiul este mai subtil decât pare la prima vedere. Se desfăşoară în tăcere, în faţa grupului. Cu excepţia trainerului, vorbirea este interzisă.

Pe o cale oarecare, grupul desemnează jucătorul primei scene a jocului, persoana A, care iese în faţa grupului şi efectuează un gest simplu şi repetitiv, cu o semnificaţie particulară pentru sine.

Jucătorul reia gestul de trei-patru ori. Grupul aproximează o măsură a formei, amplitudinii şi ritmului acestuia. În timp ce-şi prezintă gestul, A cheamă discret, din priviri, o altă persoană, B, să iasă în faţă. Apoi, o învaţă cum să execute acel gest exact aşa cum l-a demonstrat grupului.

Când e mulţumită de execuţia elevului său, A iese din scenă, întorcându-se la locul său. În continuare, B va demonstra grupului însuşirea gestului. Pentru a-l personaliza şi adapta propriului stil, va transforma gestul puţin câte puţin. Fără rupturi, fără bruscări, va corecta progresiv forma, amplitudinea şi ritmul gestului, potrivite pentru el. Va proceda ca un croitor ce ajustează o haină veche pe un client nou. Când gestul a fost personalizat, B cheamă discret o a treia persoană, C. Scena predării gestului de către B lui C se repetă identic. Urmează personalizarea gestului de către C, în forme, amplitudini şi ritmuri adaptate personalităţii sale. Exerciţiul poate fi reluat cu alte gesturi personale atât timp cât grupul consideră necesar.

În grupuri de trei-cinci persoane, se iniţiază discuţii şi comentarii asupra celor trei etape ale jocului:

- Învăţarea gestului. Este sau nu mimetism pur?
- Personalizarea gestului. Asimilare, stilizare, adaptare sau mimetism?
- Pedagogia. Cum are loc predarea sau transmiterea gestului către altă persoană?

A fost caricaturizat ceva, undeva, cumva, de cineva? De ce este important ceea ce s-a întâmplat?

## ▣ Principiul reformulării

Tehnicile de ascultare bazate pe reformulare s-au dezvoltat semnificativ în psihoterapie, pentru că dau clientului impresia că el este cel care-şi rezolvă problemele. În experimentele sale, Carl Rogers a observat că reformularea îi permite să treacă mult dincolo de simpla oglindire comportamentală a clientului.

Practica negocierilor a descoperit şi ea că „a fi un pic papagal" grăbeşte semnificativ obţinerea acordului.

În esenţă, reformularea constă în reluarea ca un ecou uşor infidel a cuvintelor partenerului, operând unele ajustări, omisiuni şi adăugiri. În negocieri, a reformula înseamnă a relua cu propriile cuvinte ceea ce ne convine din ceea ce a spus partenerul. Punctul său de vedere este menţionat expres, ca să genereze implicare.

Parafrazând, dăm partenerului mulţumirea că s-a făcut înţeles şi verificăm dacă l-am înţeles noi înşine. În plus, modelăm discret sensul cuvintelor sale într-o manieră mai convenabilă nouă. Odată cu parafraza, cerem eventuale clarificări, cu şanse uriaşe de a obţine informaţii suplimentare.

Pornind de la principiul reformulării, Carl Rogers a conturat o paletă de tehnici de ascultare activă: parafraza, ecoul *hi-fi*, deturnarea afirmaţiilor în întrebări, suspensia, recadrarea, hiperbolizarea şi litota.

### ▣ Tehnica parafrazei

Constă în simpla repetare, în rezumat, ca un ecou uşor infidel, a ultimei idei expuse de interlocutor. Parafraza este uşor de introdus în replică, prin formulări de genul:

- „Dacă am înţeles eu bine... (ecou ajustat)".
- „Hai să vedem dacă am înţeles şi eu ce vrei să spui. Deci... (ecou ajustat)".
- „Vrei să spui că... (ecou ajustat)".
- „Dacă v-am înţeles bine... (ecou ajustat)".
- „Aşa cum bine aţi spus...

### Tehnica ecoului *hi-fi*

Constă în repetarea papagalicească a ultimelor cuvinte din ultima frază neterminată a interlocutorului, ca un ecou de înaltă fidelitate. Pentru psihologi şi negociatori cu har, tehnica este suficientă pentru a induce o stare de abureală (conştiinţă alterată), despre care interlocutorul spune ceva de genul:

- „M-a cam luat gura pe dinainte".
- „Eram din ce în ce mai plin de entuziasm...", *„...plin de entuziasm şi..."*.

### Deturnarea afirmaţiilor în întrebări

Deturnăm afirmaţiile în întrebări atunci când reluăm cuvânt cu cuvânt, la modul interogativ, ultima frază afirmativă a interlocutorului. Afirmaţiile devin interogaţii, iar obiecţiile devin întrebări:

- *Vânzătorul*: „V-am oferit un preţ bun". *Clientul*: „Mi-aţi *oferit un preţ bun ? !* ".
- *Copilul*: „Ştiu bine ce fac ! ". *Părintele*: *„Ştii bine ce faci ? "*.
- *Clientul*: „Preţul este prea mare ! ". *Vânzătorul*: *„Preţul (pauză) este prea mare ? "*.

### Suspensia

Constă în lăsarea unor goluri sau pauze în interiorul frazei, cu intenţia vag (ne)mărturisită de a solicita interlocutorului precizări suplimentare şi de a-l implica să vorbească în locul nostru:

- *...Aşadar, când ai dat cu ochii de el...* (urmând ca povestitorul să completeze).
- *...şi s-a mai întâmplat faptul că...* (urmând ca povestitorul să completeze).

### Recadrarea

Constă în reluarea frazei rostite de interlocutor, modificând discret înţelesul acesteia. Mai înainte de a ne grăbi să răspundem întrebărilor dificile, este perfect strategic să le recadrăm într-o manieră convenabilă. Exemplificăm cu un schimb de replici client-vânzător.

Primul cere amânarea termenelor de plată, iar al doilea nu acceptă, nu refuză, ci recadrează întrebarea şi o trimite ca pe o minge grea peste fileu:

- *Clientul*: „Sunteţi de acord cu amânarea termenului de plată cu zece zile?".
- *Vânzătorul* (Recadrare): „*Ne* sugeraţi să contractăm un credit în bancă pe durata amânării plăţilor?".

Adesea, recadrarea se obţine doar prin nuanţarea sensului unui cuvânt. Iată un fragment de dialog ilustrativ pSsiholog-pacient sau vânzător-client:

- *Clientul*: „Îmi era îngrozitor de frică de...".
- *Terapeutul*: „...Şi pentru că-ţi era oarecum teamă de...".

Recadrarea provoacă pe clientul povestitor să continue la un alt nivel emoţional, mai slab sau mai intens.

Recadrarea propriilor replici în dialogul cu indiferent ce interlocutor oferă şansa de a influenţa pozitiv tonul negocierilor, când poziţiile sunt contradictorii. Exemplu: „Tu nu ai dreptate!" (replică conflictuală).

- *Recadrare 1*: „În chestiunea asta, nu sunt de acord cu tine". (schimbă direcţia negaţiei şi restrânge zona de dezacord).
- *Recadrare 2*: „Opinia mea este diferită".
- *Recadrare 3*: „În chestiunea asta, opinia mea este diferită".

## ⊡ Hiperbolizarea

Hiperbola este figura de stil care scoate în relief o idee sau un atribut al unui obiect, folosind o expresie exagerată, îngroşată sau mărită peste limitele fireşti. Termenul vine din greacă (*hyperbole*, „deasupra", „mai presus"). Reformularea hiperbolizată a aspectelor plăcute din spusele partenerului are efectul unui puternic stimulent.

Exemplul 1:

- *Povestitorul*: „X este un agent de vânzări foarte bun...".
- *Ascultătorul*: „De acord, poate vinde frigidere eschimoşilor".

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

Exemplul 2:

- *Povestitorul*: „M-am bucurat auzind asta".
- *Ascultătorul*: „Auzind asta, *tresăltai de bucurie... şi...*".

Reformularea cu hiperbolă modifică starea emoţională şi de conştiinţă a povestitorului. În lexicul hiperbolei predomină adjective la superlativ şi prefixe de genul: *super*, *hiper*, *ultra*. De obicei, hiperbola este asociată cu figuri de stil care-i măresc expresivitatea, metafora, comparaţia, personificarea.

## ▶ Tehnica litotei

*Litota* este figura retorică ce estompează, minimalizează şi bagatelizează o idee sau un obiect prin negarea contrariului său (din grecescul *litotes*, „simplitate", „modestie"). Folosind litota, ascultătorul nu contrazice, dar sugerează totuşi contrariul, lăsând de înţeles mai mult decât spune. Exemplu:

- *Clientul*: „Produsul e scump!" sau „Produsul este prost".
- *Vânzătorul*: „De acord, nu-i ieftin" sau „De acord, nu-i genial, dar e ieftin".

Încă două mici secrete ale reformulării:

- Cu cât cuvintele şi frazele reformulate sunt mai simple, cu atât mai puternic este impactul asupra interlocutorului. Interlocutorul spune adesea ceva de genul: „Asta era!".
- Cu cât evităm mai abil judecăţile asupra interlocutorului (şi sfaturile pe care nu le cere), cu atât avem şanse mai mari să-l scoatem din „carapace", să se deschidă şi să spună ce are pe suflet.

Tehnicile reformulării sunt eficace în terapie, unde încurajează pacientul, în vânzări, unde seduc clientul, şi în negocierea afacerilor, unde stimulează relaţia interpersonală.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

*Antrenamentul nr. 10*

**Exersarea tehnicilor de reformulare**

Formaţi grupuri de trei-cinci persoane şi scrieţi câte un bileţel cu : parafraza, ecoul *hi-fi*, deturnarea afirmaţiilor în întrebări, suspensia, recadrarea, hiperbolizarea şi litota. Atribuiţi-le la întâmplare grupului.

Un voluntar, povestitorul, începe să relateze o întâmplare asupra căreia formulează un punct de vedere personal susţinut cu argumente.. Ceilalţi membri ai grupului încep să formuleze obiecţii. Când dezbaterea s-a încins suficient, fiecare nouă frază a povestitorului este întâmpinată, pe rând, în sensul acelor de ceasornic, cu tehnicile înscrise pe bileţelul repartizat. Apoi, bileţelul este arătat întregului grup. După fiecare intervenţie, reuşită sau nu, se fac comentarii în grup, se aduc corecţii şi îmbunătăţiri.

## ▣ Principiul empatiei

Avertisment! Nu există empatie fără simpatie. Hai să ne imaginăm *empatia* ca pe un fluid al comunicării! Curge ca un râu ce poartă emoţii şi gânduri ca nişte corăbii de la o persoană la alta. Când râul curge lin şi limpede, comunicarea funcţionează bine. Când râul seacă sau curge în torente tulburi, comunicarea funcţionează prost.

Empatia este abilitatea de a stabili un raport interpersonal care permite propriilor coarde sensibile să vibreze în armonie cu cele ale interlocutorului, de parcă am percepe lumea prin simţurile sale şi i-am reverbera senzaţiile şi emoţiile. Plăcere, furie, tristeţe, teamă, curiozitate, atracţie, durere, cald, rece etc. Daniel Goleman (în cartea sa *Inteligenţa emoţională*, 2001, p. 128) oferă un superb exemplu de comunicare empatică la copii. Primul, lovit la genunchi, freacă locul rănit cu mâna şi plânge. Al doilea se aşază alături, începe să frece propriul genunchi şi să plângă, la rândul său.

Empatia mai intensă în copilărie se toceşte treptat de-a lungul anilor. Sigmund Freud a numit-o „comunicarea inconştientului cu inconştientul". Primul psiholog modern care a studiat-o a fost Mesmer, în 1750.

Într-o oarecare opoziţie cu *inteligenţa academică* (IQ – coeficient de inteligenţă), se spun tot mai multe lucruri despre *inteligenţa emoţională* sau *interpersonală* (EQ – coeficient emoţional). Prima este centrată pe gândirea abstractă. A doua este centrată pe sentimente şi priveşte aptitudinea unei persoane de a se mişca dezinvolt în sfera relaţiilor interumane. Inteligenţa măsurată prin coeficientul intelectual este valorificată în şcoală şi universitate. Inteligenţa emoţională rămâne aproape de sentimente, spontaneitate, creativitate şi este valorificată în relaţiile interpersonale. Cheia de boltă a inteligenţei emoţionale rămâne aptitudinea de a intra în rezonanţă emoţională cu alte persoane, fenomen numit *empatie*.

Empatia face saltul de la raportul social superficial la o interacţiune profundă cu interlocutorului. Trăirile, atitudinile şi chiar deciziile trec uşor de la o persoană la cealaltă. Partenerii empatici au revelaţii şi intuiţii care descoperă ce se ascunde dincolo de cuvinte. De fapt, prima etapă a *empatiei* este *simpatia* resimţită pentru celălalt. Fără simpatie, ar fi imposibilă identificarea emoţională cu o altă persoană care râde, plânge sau este înfricoşată. Empatia nu se manifestă nicidecum ca o stare de transă şi beatitudine, ci ca o stare de luciditate în care conştientizăm faptul că emoţia este a celuilalt şi „ne detaşăm de ea, pentru a evita amestecul emoţiei noastre cu emoţia lui, a problemei noastre cu problema lui, păstrând intactă capacitatea de a-l înţelege şi ajuta" (Moreau, 2004). Simpatia stimulează empatia. La rândul ei, prin descoperirea celuilalt, empatia stimulează (sau nu) simpatia. În cicluri succesive, alimentându-se una pe alta, ambele favorizează intimitatea.

## *Cum se obţine empatia*

Experienţa comună ne învaţă să evităm conversaţia profundă şi angajantă cu un interlocutor beat, obosit sau furios. Empatia şi raportul interpersonal sunt greu de obţinut în astfel de ocazii.

Pe de altă parte, când este vorba de suferinţa unor relaţii de toată ziua, copii-părinţi, soţ-soţie, prieteni, colegi, recurgem instinctiv la unele „tehnici" simple de obţinere a empatiei, cum ar fi:

- Bârfe şi „taclale" pe subiecte banale (vreme, modă, bucătărie, fotbal, muzică, cumpărături). Oricum, nu subiectul contează, ci faptul că avem o discuţie plăcută, prilej pentru armonizarea vocilor, a trăirilor şi gândurilor. Regula: *Orice discuţie reuşită duce la amplificarea empatiei.*
- *Activităţi simple desfăşurate împreună*: o salată, o partidă de şah, ordine în casă, în dosare sau orice altceva care place ambilor parteneri de relaţie. Contează doar ocazia aruncării unor punţi între parteneri.
- *Mici călătorii şi escapade împreună*, cu schimbarea locului şi a peisajului. Pot fi ieşiri în spaţii publice, cafenea, restaurant, parc, sau călătorii în doi cu maşina, în postura de ascultător captiv.

Cheia empatiei este *implicarea emoţională*, prin permisiunea dată propriilor coarde sensibile să vibreze în rezonanţă afectivă cu celălalt. Accentul nu mai cade pe semnificaţia cuvintelor, ci pe sentimentele subiacente lor.

Atenţia este focalizată pe sentimentele interlocutorului, şi nu pe faptele sau vorbele sale. Dacă apar probleme, atenţia este reorientată către persoane, şi nu către probleme. Centrul atenţiei trebuie plasat undeva la mijlocul distanţei dintre interlocutori, evitând atât concentrarea pe propriile reacţii, cât şi pe cele ale celuilalt. Intuiţia este lăsată liberă, pentru a descoperi ce se află dincolo de cuvinte. Ea are un rol major, prin aceea că percepe informaţii senzoriale pe care le protejează de luciditatea rece ce le-ar putea respinge.

La modul ideal, empatia creează o ambianţă de încredere şi deschidere afectivă similară celei dintre gemeni sau dintre îndrăgostiţii fericiţi, care comunică misterios. Imaginează-ţi numai ce-ai

putea realiza dacă relaţiile cu elevii, colegii sau clienţii s-ar bucura de o asemenea ambianţă!

Dacă în alte tipuri de ascultare ne concentrăm atenţia asupra exteriorului interlocutorului – cuvinte, fapte, reacţii comportamentale –, în ascultarea empatică ne lăsăm fascinaţi de interiorul său. Retrăim sentimentele sale: bucuria, tristeţea, frica, furia, gelozia, invidia... Resimţim senzaţiile sale: tensiune, destindere, prospeţime, căldură, tremur, culoare...

## ◙ *Antrenamentul abilităţilor de comunicare empatică*

Începem cu abilitatea de a identifica propriile senzaţii şi sentimente, de a le conştientiza şi exprima.

*Antrenamentul nr. 11*

**Conştientizarea senzaţiilor şi a sentimentelor**

Exerciţiul se desfăşoară în doi (A şi B), aşezaţi sau în picioare, mână în mână şi ochi în ochi. Persoana A rosteşte în faţa persoanei B o frază care începe cu:

„Chiar acum şi chiar aici sunt conştient(ă) de faptul că simt...".

Timp de 15-30 de secunde, fraza este completată cu descrierea unei senzaţii corporale sau a unei stări sufleteşti. Senzaţia, sentimentul şi descrierea vor fi autentice. Expresia corporală va fi cât mai fidel armonizată cu senzaţia sau sentimentul invocat. Oboseala, de pildă, va fi subliniată de umeri şi braţe grele, căzute. Nerăbdarea, de agitaţie şi privire aruncată pe ceas. Mândria, de fruntea înălţată şi spatele drept etc.

Persoana B observă pur şi simplu, în tăcere, având grijă să creeze raportul, prin oglindire.

Apoi, B rosteşte în faţa lui A o frază asemănătoare şi A observă în tăcere.

În continuare, A şi B vor căuta alţi parteneri. Exerciţiul se repetă de zece ori, cu parteneri diferiţi.

Continuăm cu dezvoltarea abilităţii de a retrăi sentimentele celuilalt (bucuria, tristeţea, frica, furia, gelozia, invidia) şi senzaţiile sale corporale (tensiune, destindere, prospeţime, căldură, tremur, culoare etc.).

*Antrenamentul nr. 12*

**Senzaţiile şi sentimentele celuilalt**

Exerciţiul se desfăşoară în doi (A şi B), aşezaţi sau în picioare, mână în mână şi ochi în ochi.

*Pasul 1. Senzaţii*

A îl observă atent pe B şi întreabă: „Ce simţi chiar acum, chiar aici, în faţa mea, ca senzaţie corporală?".

B răspunde timp de 15-30 de secunde. A îl observă din nou.

Apoi, B îi pune lui A exact aceeaşi întrebare. A răspunde şi B observă.

*Pasul 2. Sentimente*

A îl observă pe B şi întreabă: „Ce simţi acum şi aici, în faţa mea, ca sentiment, ca stare sufletească?".

Celălalt răspunde timp de 15-30 de secunde. A îl observă din nou.

Apoi, B îi pune lui A exact aceeaşi întrebare. A răspunde şi B observă.

Exerciţiul se repetă de până la zece ori, cu parteneri diferiţi.

În continuare, vom dezvolta intuiţia, aptitudinea de a „ghici" senzaţiile, sentimentele şi nevoile celorlalţi pentru a favoriza relaţionarea interpersonală armonioasă.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

*Antrenamentul nr. 13*

**Interpretarea intuitivă a indiciilor nonverbale**

Exerciţiul se desfăşoară tot în perechi (A şi B), aşezaţi sau în picioare, mână în mână şi ochi în ochi, oglindindu-se într-un cât mai bun raport interpersonal.

A îl observă pe B şi identifică un detaliu concret şi semnificativ în mimică, postură, gestică sau în ritmul respiraţiei sau al pulsului şi rosteşte o frază de tipul: „Când văd/aud... (detaliul observat/auzit), îmi imaginez că simţi... (senzaţia sau sentimentul ghicit)".

Exemplu: Persoana A: „Când îţi văd fruntea încruntată şi sprâncenele strânse, îmi imaginez că eşti confuz(ă) şi nu prea ai înţeles ce ai de făcut în acest exerciţiu".

Persoana B răspunde afirmativ (Adevărat) sau negativ (Fals). După caz, rectifică intuiţia lui (A), precizând ceea ce simte cu adevărat, timp de 15-30 de secunde.

Apoi, rolurile se schimbă. B observă şi ghiceşte, iar A confirmă, neagă, rectifică.

Exerciţiul se repetă de cinci ori, cu parteneri diferiţi.

Constatăm uşor cum empatia pune accentul pe elementele afective, emoţii şi sentimente exprimate verbal şi nonverbal. Cuvintele şi detaliile concrete ale comportamentului devin simple vehicule care transportă impresii, sentimente şi atitudini, care deschid accesul către celălalt.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

*Antrenamentul nr. 14*

**Ghiciţi sentimentul subiacent!**

Exerciţiul se desfăşoară în grup. Fiecare persoană primeşte o listă de genul celei de mai jos:

*Lista de enunţuri*:

| Nr. | Enunţul rostit de „client" | Semne exterioare | Sentimentul subiacent | Răspunsul |
|---|---|---|---|---|
| 1. | „Afacerea asta miroase de la o poştă." | | | |
| 2. | „Cât despre corpul ei... Ce să zic?" | | | |
| 3. | „Întotdeauna mi se întâmplă aşa." | | | |
| 4. | „Când îl voi întâlni, am să-i spun ce gândesc." | | | |
| 5. | „Mi-ai făcut o mare surpriză." | | | |
| 6. | „Între noi s-a terminat totul!" | | | |
| 7. | „Am ratat totul în viaţă, până şi sinuciderea." | | | |
| 8. | „Am adormit buştean." | | | |
| 9. | „E rândul tău să vorbeşti." | | | |
| 10. | „Am luat nota 9." | | | |
| 11. | „Am luat nota 5." | | | |
| 12. | „Nu vreau proteză, mai bine mor!" | | | |
| 13. | „Am luat locul doi, din zece." | | | |
| 14. | „Ei bine, îmi dau demisia." | | | |
| 15. | „Îmi aduci aminte de diriginta dintr-a IX-a." | | | |
| 16. | „Nu ştiu ce să fac cu viaţa mea." | | | |
| 17. | „Am muncit intens toată ziua." | | | |

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

„Clientul" se aşază pe scaun în mijlocul grupului şi alege un enunţ oarecare din lista de mai sus. Apoi, închide ochii şi se vizualizează îndelung într-o situaţie adecvată enunţului ales. Cu ochii închişi, amplifică trăirile pe care le resimte în situaţia dată. În clipa în care retrăirile sale sunt intense, deschide ochii şi pronunţă enunţul ales din listă. La cererea grupului, repetă identic de atâtea ori cât este nevoie.

Între timp, pe linia enunţului rostit din listă, membrii grupului notează „semnele exterioare" observate şi „sentimentul subiacent" pe care-şi imaginează că l-a trăit „clientul" în timp ce a pronunţat fraza aleasă de el.

Apoi, pe rând, fiecare membru al grupului va rosti „răspunsul" pe care-l consideră adecvat ca replică. Nu vor răspunde doar cuvintelor rostite, ci vor căuta să răspundă manifestărilor „clientului", luat în întregul său. Dând frâu liber intuiţiei, vor exprima acele idei, reacţii şi sentimente care apar parcă de nicăieri. După fiecare răspuns, se cere confirmarea clientului, singurul conştient de sentimentul subiacent. Seria răspunsurilor continuă până când grupul restituie clientului atât sentimentul trăit, cât şi răspunsul care-l face să se simtă confortabil.

Nici o problemă dacă enunţul cu pricina induce sentimente diferite membrilor grupului. Răspunsul empatic va fi oferit de persoana care va reuşi să întâlnească sentimentul clientului.

În continuare, alt „client" va alege alt enunţ. Grupul propune o nouă serie de răspunsuri până când reuşeşte să-i restituie întocmai sentimentul ales. Antrenamentul încetează abia după întâlnirea empatică cu cinci „clienţi".

BCU IASI

*Antrenamentul nr. 15*

**Evaluarea abilităţilor de comunicare empatică**

Grupuri de trei persoane : povestitor, ascultător şi observator. Povestitorul relatează expresiv o experienţă personală. Folosind elemente din tehnicile învăţate anterior, la care adaugă atenţia specială acordată sentimentelor, ascultătorul îl ascultă de o manieră empatică.

Intrarea în empatie cu povestitorul va fi uşurată de plasarea centrului atenţiei undeva la mijlocul distanţei dintre cei doi, evitând atât concentrarea pe propriile reacţii, cât şi pe persoana din faţă. Ascultătorul exersează intuiţia, exprimând idei, atitudini şi sentimente ce apar de nicăieri. Apoi, cere confirmarea povestitorului. Observatorul limitează povestirea la 5-10 minute. După aceea, prezintă modul în care ascultătorul a reuşit sau nu să obţină contactul empatic cu povestitorul. Arată ce s-a schimbat faţă de exerciţiile anterioare şi prezintă impactul emoţional pe care exerciţiul l-a avut asupra sa. În final, povestitorul prezintă modul în care s-a simţit ascultat, acceptat, sprijinit. Rolurile se schimbă şi fiecare trece prin ipostaza de ascultător, povestitor şi observator.

*Fiecare jucător indică intensitatea celor patru niveluri de comunicare, pentru modul în care :*

1. A reuşit să facă persoana din faţă să se deschidă cel mai bine, folosind empatia :

| Nivel raport | Verbal | Vocal | Mimică | Gestică |
|---|---|---|---|---|
| • 1 | • absent | • absent | • absent | • absent |
| • 2 | • slab | • slab | • slab | • slab |
| • 3 | • bun | • bun | • bun | • bun |
| • 4 | • excelent | • excelent | • excelent | • excelent |

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2. A simţit cea mai mare deschidere faţă de persoana din faţă, folosind în mod adecvat empatia:

| Nivel raport | Verbal | Vocal | Mimică | Gestică |
|---|---|---|---|---|
| • 1 | • absent | • absent | • absent | • absent |
| • 2 | • slab | • slab | • slab | • slab |
| • 3 | • bun | • bun | • bun | • bun |
| • 4 | • excelent | • excelent | • excelent | • excelent |

Exerciţiul se poate încheia cu analize şi comentarii asupra proporţiilor dintre cele patru niveluri de comunicare.

În următoarele zile, poţi folosi orice contact cu alte persoane pentru aplicaţii. Vei observa ce se modifică în atitudinea altora faţă de tine şi în capacitatea de a orienta discuţiile.

## ▣ Principiul calibrării

Calibrarea este o tehnică de ascultare primară. Pe scurt, *a calibra* o persoană înseamnă a evalua starea sa interioară (ascunsă) pe seama unor indicii exterioare asociate. De pildă, graţie unor abilităţi incipiente de calibrare, când cineva spune „Da" cu jumătate de gură şi un ton şovăielnic, ştim în mod spontan că a spus „Nu". Practicăm calibrarea în mod natural atunci când „intuim" şi citim mintea sau starea sufletească a unei alte persoane.

Pe vremea când eram copilaşi, acuitatea senzorială nonverbală funcţiona mai bine decât la vârsta adultă. Nu prea cunoşteam cuvintele, dar înţelegeam aproape tot ceea ce ni se comunica. Această abilitate s-a mai tocit de-a lungul anilor, mai ales în şcoală, unde accentul cade pe comunicarea verbală. Vestea bună este aceea că abilitatea poate fi redobândită. Adesea, ne dăm seama imediat dacă o persoană familiară este obosită, odihnită, frustrată, satisfăcută,

confuză, tristă, nervoasă sau altfel, fără ca ea să o spună în mod explicit. Acest lucru se întâmplă pentru că am „calibrat" deja acea persoană, asociind în mod repetat indiciile exterioare observabile cu stările interioare pe care le acompaniază. Este şi motivul pentru care o persoană devine tot mai previzibilă pe măsură ce o cunoaştem mai bine.

De pildă, când mă aflu la volan, într-o stare confuză, scot limba printre dinţii şi buzele întredeschise. După observaţii repetate, prietena mea, aflată adesea pe scaunul din dreapta, ştie când sunt confuz la volan, chiar dacă mai neg acest lucru. A calibrat vizual starea mea de confuzie la volan. Pe de altă parte, când ea trăieşte o stare trecătoare de frustrare, vocea-i scârţâie uşor. Ştiu că e supărată chiar dacă ascunde acest lucru.

Unul dintre prieteni îşi freacă palmele una de alta ori de câte ori povesteşte o reuşită personală. Când observ acest indiciu, ştiu că trăieşte mai curând o stare de satisfacţie, chiar dacă nu spune asta în mod explicit. Exemplele ar putea continua, dar sper să fim deja de acord că operaţia de calibrare este o componentă a ascultării active. Cu cât calibrăm mai precis, cu atât ascultarea devine mai eficace. Abilitatea de a calibra, pe care o posedăm într-o măsură mai mică sau mai mare, poate fi antrenată pe oricare dintre cele trei canale senzoriale: vizual, auditiv şi kinestezic. Pentru că vizualul nu crede până nu vede, iar auditivul până nu aude cu urechile lui, adevăratele performanţe se obţin pe canalul senzorial dominant.

În orice caz, ori de câte ori povesteşti o experienţă personală pozitivă, poţi să fii sigur că retrăieşti măcar frânturi din senzaţiile şi stările sufleteşti care au însoţit experienţa. De pildă, chiar acum îţi poţi reaminti prima îmbrăţişare sau ultima ocazie în care ai smuls aplauze în public. Poţi fi sigur că semnele exterioare care trădează cumva starea interioară nu întârzie să apară, pe toate cele trei canale senzoriale:

- *vizual* – faţa se luminează, buzele schiţează un surâs, ochii strălucesc mai tare, pupilele se dilată, şi câte alte indicii vizibile, specifice doar persoanei tale;
- *auditiv* – volumul vocii creşte, tonul este mai vioi, ritmul mai săltăreţ, cuvintele sunt mai vesele, pozitive, şi multe alte indicii auditive, specifice doar persoanei tale;

- *kinestezic* – vei degaja o undă de căldură, vei radia o undă de veselie, sângele va curge mai repede prin vene, inima va bate mai tare, muşchii vor fremăta, trupul se va relaxa, şi multe alte indicii specifice numai persoanei tale.

Ceva asemănător se întâmplă cu oricare dintre interlocutorii noştri, atunci când le reverberăm gânduri şi amintiri agreabile. Mai rămâne să calibrăm stările de satisfacţie resimţite de ei, prin semnele exterioare asociate. După caz, vom putea calibra pe un singur canal, pe două sau pe toate trei, simultan. La telefon, de exemplu, putem calibra doar auditiv. Într-o conversaţie faţă în faţă, fără contact tactil, putem calibra vizual şi auditiv. Când există contact tactil cu interlocutorul, putem calibra şi kinestezic. Putem calibra şi trăiri negative, provocând interlocutorii să-şi amintească experienţe care evocă tristeţe, frustrare, suferinţă. Multe dintre indiciile nonverbale exterioare pot fi asemănătoare, dar şi mai multe sunt semnificativ diferite de la o persoană la alta.

În orice caz, semnalele şi indiciile exterioare permit unui ascultător atent să calibreze stările interioare resimţite de interlocutor. Antrenamentul abilităţilor de calibrare cere exersarea îndelungată a identificării diverselor stări interne ale diverşilor interlocutori. Prin calibrarea limbajului nonverbal, dincolo de cuvintele rostite, ascultătorul ajunge să pătrundă în mintea şi sufletul interlocutorilor, înţelegând şi simţind mai mult decât ceea ce spun cuvintele.

Exerciţiile care urmează vor demonstra faptul că, dincolo de cuvinte, putem percepe informaţii senzoriale de care nu suntem neapărat conştienţi şi din care nu extragem neapărat sensuri pertinente.

*Antrenamentul nr. 16*

**Abilitatea de a calibra auditiv**

Acest exerciţiu priveşte antrenamentul canalului auditiv. Este efectuat în grupuri de câte trei persoane, care-şi vor distribui prin rotaţie următoarele roluri:

1. *Ascultător (A)* – persoana care ascultă şi calibrează auditiv.
2. *Povestitor (B)* – persoana care-şi aminteşte (şi povesteşte doar în gând) o experienţă de viaţă autentică, retrăind-o în amintire şi evocând fidel starea sufletească asociată acesteia.
3. *Observator (C)* – persoana care observă, ghidează şi evaluează comunicarea dintre povestitor şi ascultător.

În timpul antrenamentului, rolurile se vor schimba, astfel încât fiecare jucător să treacă măcar o dată prin fiecare rol. Înainte de fiecare nouă etapă a antrenamentului, observatorul sau trainerul care conduce jocul va avea grijă să „rupă" starea internă anterioară a persoanelor (B) şi (A). „Ruperea" unei stări poate fi făcută printr-o întrebare ce aduce persoana cu picioarele pe pământ, atunci când i se cere ceva banal şi concret, care se întâmplă aici şi acum. De pildă, ar putea să numere becurile, scaunele sau persoanele blonde aflate în sală. Totodată, la fiecare nou pas, va fi descrisă faza care urmează, indicând tot ceea ce are de făcut fiecare jucător.

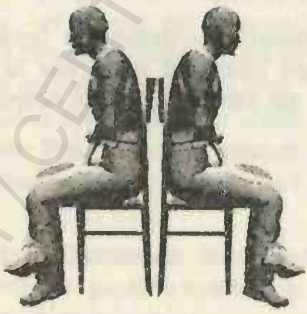


**Figura III.1.** *Calibrare auditivă*

BCU IAŞI / CENTRUL DE RESURSE PENTRU LIBRARY

Atenţie! Începe jocul.

*Pasul 1*. Ascultătorul şi Povestitorul se aşază pe scaune, spate în spate, astfel încât nu se pot vedea unul pe celălalt. Scaunele, trupurile, părul şi hainele lor nu se ating.

*Pasul 2*. La semnalul trainerului, Povestitorul începe să se gândească intens la o persoană care-i displace şi pe care o plasează în contextul concret al unei amintiri neplăcute, dureroase, în care a suferit din cauza acelei persoane. Evocarea experienţei de viaţă va fi autentică şi vie dacă povestitorul:

- Va re-vedea cât mai fidel imaginile, culorile, chipurile şi decorurile pe care le-a avut atunci în faţa ochilor.
- Va re-auzi cât mai fidel vocile, cuvintele, muzica, ritmurile, zgomotele de fond etc. care i-au răsunat în urechi.
- Va re-simţi tristeţea, furia, durerea, senzaţia de cald, rece, gol în stomac sau de nod în gât etc. pe care le-a trăit în timpul experienţei evocate.

La semnalul observatorului, în timp ce continuă să-şi deruleze amintirea în gând, Povestitorul *începe să numere cu voce tare de la 1 până la 20*. În tot acest timp, A ascultă atent vocea care numără, pentru a calibra auditiv starea sufletească pozitivă asociată.

După ce numărătoarea s-a încheiat, trainerul „rupe" starea lui B şi trece la pasul următor.

*Pasul 3*. La semnalul trainerului, Povestitorul începe să se gândească intens la o persoană care-i place şi pe care o plasează în contextul unei amintiri savuroase, în care a simţit bucurie şi plăcere într-un mod cât se poate de concret, graţie acelei persoane.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Evocarea experienţei de viaţă va fi autentică dacă Povestitorul:

- Va re-vedea fidel imaginile, culorile, chipurile pe care le-a văzut atunci.
- Va re-auzi vocile, cuvintele, muzica, ritmurile, zgomotele de fond etc.
- Va re-simţi bucuria, furia, plăcerea, senzaţiile de cald, rece, zbor sau imponderabilitate pe care le-a trăit în timpul experienţei evocate.

La semnalul trainerului, în timp ce continuă evocarea în gând, B începe să numere cu voce tare de la 1 până la 20. În tot acest timp, A ascultă atent vocea care numără şi calibrează auditiv atât cât poate. După ce numărătoarea s-a încheiat, trainerul „rupe" starea lui B şi indică trecerea la pasul următor.

*Pasul 4.* La semnalul trainerului, în secret, dar fără a-şi impune un control artificial al vocii, B alege să evoce îndelung:

- Fie amintirea persoanei care-i displace, plasată în contextul unei întâmplări dureroase, când a suferit din cauza ei.
- Fie amintirea persoanei care-i place, plasată în contextul unei întâmplări agreabile, în care a simţit bucurie şi plăcere datorită ei.

În timp ce B derulează mental amintirea, la semnalul trainerului, începe iarăşi să numere cu voce tare de la 1 la 20. A ascultă şi calibrează atent, pentru a aprecia corect la care dintre persoane se gândeşte B. În final, la un nou semnal al trainerului, Ascultătorul spune Povestitorului pe care dintre cele două persoane crede că a evocat-o în pasul 4. Povestitorul va confirma onest dacă a reuşit sau nu calibrarea.

După încheierea jocului, se va calcula scorul evaluărilor corecte, procentual la nivelul grupului, iar jocul se va relua cu schimbarea rolurilor. La modul ideal, calibrarea va funcţiona pentru indiferent

care persoană şi amintire pe care Povestitorul le agreează sau le detestă. În faza de evaluare a rezultatelor jocului se vor face comentarii asupra manierei în care „muzica" vocii acompaniază componenta afectivă a comunicării.

*Antrenamentul nr. 17*

**Calibrarea vizuală**

Acest exerciţiu priveşte antrenamentul canalului vizual. Va fi efectuat în grupuri de câte trei persoane, care-şi vor distribui prin rotaţie următoarele roluri:

1. *Ascultător (A)* – persoana care calibrează vizual.
2. *Povestitor (B)* – persoana care-şi aminteşte (şi povesteşte doar în gând) o experienţă de viaţă autentică, retrăind-o în amintire şi evocând cât mai fidel starea sufletească asociată acesteia.
3. *Observator (C)* – persoana care ghidează şi evaluează comunicarea dintre A şi B.

În timpul antrenamentului, rolurile se schimbă, astfel încât fiecare jucător să treacă prin fiecare rol. Înainte de fiecare nouă etapă, trainerul care conduce jocul va „rupe" starea anterioară a persoanelor B şi A. „Ruperea" unei stări poate fi făcută printr-o întrebare ce aduce persoana cu picioarele pe pământ, când i se cere ceva banal şi concret, aici şi acum. De pildă, poate număra becurile sau persoanele blonde din sală. De fiecare dată, va fi indicată clar faza următoare, cu tot ceea ce are de făcut fiecare jucător.

Atenţie! Începe jocul.

BCU IAŞI COLECŢIA UNIVERSITY LIBRARY

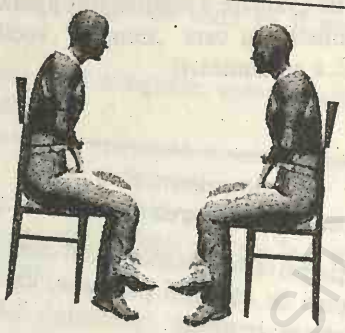


**Figura III.2.** *Calibrare vizuală*

*Pasul 1.* Ascultătorul şi Povestitorul se aşază pe scaun, faţă în faţă, fără să se atingă, la distanţa la care s-ar putea atinge cu mâinile întinse. Se pot observa convenabil unul pe celălalt.

*Pasul 2.* La semnalul trainerului, Povestitorul începe să se gândească intens la o persoană care-i displace şi pe care o plasează în contextul unei întâmplări dureroase, în care a suferit din cauza acelei persoane. Amintirea experienţei va fi autentică şi vie dacă Povestitorul:

- Vede imaginile, culorile, chipurile, decorurile pe care le-a văzut atunci.
- Aude vocile, cuvintele, muzica, ritmurile pe care le-a auzit atunci.
- Re-simte senzaţiile şi emoţiile pe care le-a simţit în timpul experienţei.

Povestitorul continuă să-şi deruleze mental amintirea, timp de 50-60 de secunde, până la semnalul de încetare al trainerului. În tot acest timp, Ascultătorul observă atent chipul, ochii, postura şi gesturile Povestitorului, pentru a calibra vizual starea interioară negativă. Apoi, trainerul „rupe" starea celor doi jucători şi indică trecerea la pasul următor.

BCU "BABEŞ-BOLYAI" UNIVERSITY LIBRARY

*Pasul 3.* La semnalul trainerului, Povestitorul se gândeşte la o persoană care-i place mult şi pe care o plasează în contextul unei amintiri savuroase, când a simţit bucurie şi plăcere graţie acelei persoane. Evocarea experienţei de viaţă va fi autentică dacă Povestitorul:

- Vede imaginile, culorile, chipurile pe care le-a văzut atunci.
- Aude vocile, cuvintele, muzica, ritmurile, zgomotele de fond etc.
- Re-simte senzaţiile şi emoţiile pe care le-a simţit în timpul experienţei.

Povestitorul derulează mental amintirea, timp de 50-60 de secunde, până la semnalul de încetare al Observatorului. În tot acest timp, Ascultătorul observă atent chipul, ochii, postura şi gesturile Povestitorului, pentru a calibra vizual starea interioară pozitivă. Apoi, trainerul „rupe" starea celor doi jucători şi indică trecerea la pasul următor.

*Pasul 4.* La semnalul trainerului, în secret, fără să-şi impună un control artificial al expresiei corporale, B alege să evoce, timp de 50-60 de secunde:

- Fie amintirea persoanei care-i displace, plasată în contextul unei întâmplări dureroase, când a suferit din cauza ei.
- Fie amintirea persoanei care-i place, plasată în contextul unei întâmplări agreabile, în care a simţit bucurie şi plăcere datorită ei.

În tot acest timp, A observă atent chipul, gestica şi postura lui B, pentru a aprecia corect la care dintre persoane şi amintiri se gândeşte B.

În final, la un nou semnal al trainerului, Ascultătorul îi spune Povestitorului pe care dintre cele două persoane crede că a evocat-o în pasul 4. Povestitorul va confirma onest dacă a reuşit sau nu calibrarea.

După încheierea jocului, se calculează scorul evaluărilor corecte şi jocul se reia cu schimbarea rolurilor. La modul ideal, calibrarea va funcţiona pentru indiferent orice persoană şi amintire pe care Povestitorul le agreează sau detestă. În faza de evaluare a rezultatelor jocului se vor face comentarii, în grup, asupra manierei în care semnalele observabile ale trupului, privirea, mimica, gestica, postura etc., au reflectat componenta afectivă a comunicării.

*Antrenamentul nr. 18*

**Calibrarea kinestezică**

Acest exerciţiu priveşte antrenamentul canalului kinestezic. Reamintim faptul că acest canal este responsabil de un complex de senzaţii tactile, termice, de mişcare, de echilibru, precum şi de sesizarea emoţiilor. Antrenamentul va fi efectuat în grupuri de câte trei persoane, care-şi vor distribui prin rotaţie următoarele roluri:

1. *Ascultător (A)* – persoana care calibrează kinestezic.
2. *Povestitor (B)* – persoana care-şi aminteşte (şi povesteşte doar în gând) o experienţă de viaţă autentică, retrăind-o în amintire şi evocând cât mai fidel starea sufletească asociată acesteia.
3. *Observator (C)* – care ghidează şi evaluează comunicarea dintre A şi B.

În timpul antrenamentului, rolurile se vor schimba, astfel încât fiecare jucător va trece prin fiecare rol. Înainte de fiecare nouă etapă, trainerul va „rupe" starea internă anterioară a persoanelor B şi A. „Ruperea" unei stări poate fi făcută printr-o întrebare ce aduce persoana cu picioarele pe pământ, când i se cere ceva foarte concret, aici şi acum. De pildă, poate număra persoanele blonde din sală. De fiecare dată, va fi indicată clar faza următoare, cu tot ceea ce are de făcut fiecare jucător.

Începe jocul.

BCU CENTRALĂ UNIVERSITY LIBRARY

**Figura III.3.** *Calibrare kinestezică*

*Pasul 1.* Ascultătorul şi Povestitorul rămân în picioare, spate în spate, în contact, cu palmele lipite sau împreunate. Pot alege să stea şi aşezaţi pe scaune, faţă în faţă, cu genunchii în contact şi mâinile împreunate sau ţinute strâns ale unuia într-ale celuilalt. Ascultătorul va ţine ochii bine închişi sau va fi legat la ochi, pentru a nu-l putea vedea pe Povestitor.

*Pasul 2.* La semnalul trainerului, Povestitorul începe să se gândească intens la o persoană care-i displace şi pe care o plasează în contextul unei întâmplări dureroase, în care a suferit din cauza acelei persoane. Amintirea experienţei va fi autentică şi vie dacă Povestitorul:

- Vede ceea ce a văzut atunci.
- Aude ceea ce a auzit atunci.
- Re-simte senzaţiile şi emoţiile pe care le-a simţit în timpul experienţei.

Povestitorul continuă să-şi deruleze mental amintirea, timp de 50-60 de secunde, până la semnalul de încetare al Observatorului. Ascultătorul este atent la contactul tactil, mişcare şi echilibru, la ritmul respiraţiei, puls, senzaţii de cald sau rece, tremur, freamăt, vibraţii etc. pentru a calibra kinestezic starea

BCU CLUJ / UNIVERSITY LIBRARY

interioară a Povestitorului. După aproximativ un minut, trainerul „rupe" starea celor doi jucători şi indică trecerea la pasul următor.

*Pasul 3.* La semnalul trainerului, Povestitorul se gândeşte la o persoană pozitivă, care-i place mult şi pe care o plasează în contextul unei amintiri savuroase, când a simţit bucurie şi plăcere graţie acelei persoane. Evocarea experienţei de viaţă va fi autentică dacă Povestitorul:

- Vede ceea ce a văzut atunci.
- Aude ceea ce auzea atunci.
- Re-simte senzaţiile şi emoţiile pe care le-a simţit atunci.

Povestitorul derulează mental amintirea, timp de 50-60 de secunde, până la semnalul de încetare al Observatorului. În tot acest timp, Ascultătorul este iarăşi atent la contactul tactil, la mişcare şi la echilibru, la ritmul respiraţiei şi puls, la senzaţia de cald sau rece, la tremur, la freamăt, la vibraţii etc. Fără să vadă şi să audă, va calibra kinestezic starea interioară a Povestitorului.

Trainerul „rupe" starea celor doi jucători şi indică trecerea la pasul următor.

*Pasul 4.* La semnalul trainerului, în secret, Povestitorul va alege să evoce îndelung:

- Fie amintirea persoanei care-i displace, plasată în contextul unei întâmplări dureroase, când a suferit din cauza ei.
- Fie amintirea persoanei care-i place, plasată în contextul unei întâmplări agreabile, în care a simţit bucurie şi plăcere datorită ei.

În tot acest timp, Ascultătorul simte indiciile kinestezice ale stărilor interioare ale Povestitorului, pentru a aprecia corect la care dintre persoane şi amintiri se gândeşte. În final, la un nou semnal al trainerului, Ascultătorul îi spune Povestitorului pe care dintre cele două persoane crede că a evocat-o. Povestitorul va confirma onest dacă a reuşit sau nu calibrarea.

După încheierea jocului, se va calcula scorul evaluărilor corecte. Jocul se reia cu schimbarea rolurilor. În faza de evaluare a rezultatelor jocului se fac comentarii, în grup, asupra manierei în care semnalele tactile ale trupului transmit componenta afectivă a comunicării.

*Antrenamentul nr. 19*

**Detectorul de minciuni. Calibrare vizuală, auditivă şi kinestezică**

Ai nevoie de un partener despre a cărui istorie personală nu ştii prea multe. Nici el nu cunoaşte biografia ta. Vei calibra preponderent vizual şi auditiv. Dacă veţi sta aproape şi vă veţi atinge, vei putea calibra şi kinestezic. Antrenamentul se desfăşoară în trei paşi, după care rolurile se pot schimba. O poziţie de lucru foarte bună, în care puteţi calibra lejer pe toate canalele, este aceea în care sunteţi aşezaţi pe scaune, faţă în faţă, cu genunchii lipiţi, ţinându-vă mâinile unuia într-ale celuilalt.

*Pasul 1.* Vei cere partenerului să-şi amintească o experienţă autentică, ce face realmente parte din istoria sa personală recentă şi i-a produs o mare plăcere, bucurie şi satisfacţie. Cere-i să vadă cu ochii minţii ce vedea atunci, să audă ce auzea atunci şi să simtă cât mai fidel ceea ce simţea în timpul experienţei. Cu cât amintirea va fi mai vie şi mai fidelă, cu atât antrenamentul va fi mai eficient şi util.

Calibrează! În timp ce partenerul retrăieşte amintirea, lăsând trupul să exprime liber ceea ce simte, vei calibra atent starea sa interioară pozitivă, atât vizual şi auditiv, cât şi kinestezic.

După cel mult un minut, amândoi aveţi nevoie de o pauză, în care să „rupeţi" starea anterioară. De exemplu, veţi putea număra picioarele unor piese de mobilier aflate în încăpere sau numărul de culori din decor.

*Pasul 2.* Cere partenerului să-şi amintească o experienţă autentică din istoria personală recentă, care i-a produs suferinţă,

disconfort sau jenă. Cere-i să vadă ce vedea, să audă ce auzea şi să simtă ce simţea în timpul experienţei. Cu cât amintirea va fi mai fidelă, cu atât antrenamentul va fi mai eficient.

Calibrează! În timp ce partenerul retrăieşte amintirea, lăsând trupul să exprime liber ceea ce simte, calibrează atent starea sa interioară negativă, atât vizual şi auditiv, cât şi kinestezic.

Faceţi amândoi o scurtă pauză, pentru a „rupe" starea anterioară, de pildă, amintindu-vă precis orele de trezire şi de culcare din ultimele două-trei zile.

*Pasul 3.* Acum, vei pune partenerului tău un şir de întrebări, la care va răspunde fie DA, fie NU. Partenerul are misiunea să mai şi mintă la unele întrebări. El va decide la care dintre ele. Pentru primul antrenament, ar putea fi bună o listă de zece întrebări precise de genul:

- Ai vizitat Spania/Japonia/Grecia/Moldova/Ungaria?
- Ai înotat în Dunăre/Marea Neagră/Mediterana/Prut/Siret/Olt?
- Ai urcat pe vârful Omu? Ai făcut plajă la Vama Veche?
- Ai făcu dragoste astă-noapte?
- Ai rămas corigent(ă) în liceu?
- Eşti îndrăgostit(ă)?
- Îţi place ceea ce se întâmplă aici?
- Ai peste 100 de euro în buzunare?
- Ai făcut duş dimineaţă?
- Ai furat vreodată un creion/un pix/o carte?

Bazându-te exclusiv pe ceea ce ai calibrat în paşii anteriori, va trebui să „ghiceşti" dacă interlocutorul spune adevărul sau minte. Vei nota evaluarea răspunsului la fiecare întrebare. Apoi, împreună cu partenerul, veţi face scorul răspunsurilor exacte (câte din zece?).

Schimbaţi rolurile şi luaţi-o de la început cu o altă listă de zece întrebări. Reamintesc faptul că antrenamentul este mai uşor cu un partener de joc despre a cărui viaţă personală nu ştii prea multe.

BIBLIOTECA
„MIHAI EMINESCU" IAȘI
ȘTIINȚE ECONOMICE



## Toate simțurile treze!

*Ascultarea activă captează prin simțuri* ceva ce încă nu există pentru ascultător. Simțurile sesizează ceva pe cale să se întâmple, ceva ce se înfiripă treptat din mesajele interlocutorului. Rolul ascultătorului nu este acela de a atribui mesajelor înțelesurile sale, ci de a percepe sensul lor pentru interlocutor: Ce spune? Ce simte? Unde vrea să ajungă? E calm sau nervos? Odihnit sau obosit? Are timp sau și-a pierdut răbdarea?...

Ascultarea nu-i o stare pasivă, ci o *acțiune* în conexiune cu celălalt. Ca oricare altă acțiune umană, este mai ușor de împlinit cu toate simțurile treze. Ascultăm cu urechile, cu ochii și cu întregul trup.

Spre comparație, luăm o acțiune banală: umplerea unui pahar cu vin roșu. Prinzi sticla cu o mână, scoți dopul cu cealaltă, potrivești paharul sub gura sticlei și torni vinul. Te oprești când este destul vin în pahar. Toate acestea sunt posibile dacă privești, asculți, pipăi, simți greutatea și mișcarea paharului.

Ne imaginăm aceeași acțiune, cu ochii închiși sau pe întuneric? Eventual, purtând mănuși de box. Singurul simț exersat rămâne auzul. Vinul susură în pahar, cu felurite inflexiuni, pe măsură ce paharul se umple.

Mai este acțiunea la fel de simplă? Bazându-te doar pe auz, vei mai ști oare când e plin paharul? Dacă pătezi fața de masă cu vin roșu...

Recunosc cinstit că, fără implicarea mai multor simțuri, mie unul mi-ar fi greu să duc la bun sfârșit o operație atât de simplă. Cel mai bun mod de a desfășura o acțiune: *Toate simțurile treze!* Simțurile comandă mâinii să se oprească sau să continue. Vederea anticipează. Pipăitul reglează mișcarea și face să curgă vinul atât cât trebuie. Rezultatele acțiunii sunt percepute și controlate tot timpul, pe toate cele trei canale senzoriale: vizual, auditiv și kinestezic.

Putem spune că „ascultăm" și cu ochii. Ascultăm activ când auzim ce este de auzit și vedem ce este de văzut. Urechea aude și ochiul observă. Sunt cel puțin două acțiuni conjugate în una singură:

**A asculta = a auzi + a observa**

Facultatea de Economie și Administrare a Afacerilor
BIBLIOTECA

Ascultarea nu-i doar înţelegere, ci şi simţire. Nu-i destul să decodificăm mental ceea ce spune celălalt. Mai trebuie să şi simţim, la nivel afectiv, ce se întâmplă cu el, ce simte el. Alături de ochi şi urechi, alte antene percep senzaţii şi sentimente : iubirea sau vrajba, afecţiunea sau indiferenţa, căldura sau răceala, apropierea sau distanţarea, tensiunea sau relaxarea, jena sau confortul, senzaţiile, sentimentele, emoţiile şi energiile latente sau puse în mişcare. Ascultăm activ când vedem, auzim şi simţim emoţia şi mişcarea.

**A asculta = a vedea + a auzi + a simţi**

Doar tirania simplificării ne obligă să neglijăm gustul şi mirosul. Mai mult decât atât, ascultarea nu priveşte doar comunicarea între ascultător şi vorbitor, ci şi comunicarea ascultătorului cu sine însuşi. Ascultătorul poartă un dialog interior, pe care trebuie de asemenea să-l asculte şi să-l controleze.

În concluzie, asculţi activ atunci când :

- Vezi ceea ce este vizibil la interlocutor : privirea, chipul, mimica, gestica, postura, mişcările, îmbrăcămintea, accesoriile etc.
- Auzi cuvintele, ritmul, tonul, accentul, pauzele, oftatul, râsul, tusea, scrâşnetul dinţilor, respiraţia întretăiată, bătaia din picior, freamătul trupului etc.
- Simţi ceea ce simte şi ce se întâmplă cu el, oferindu-i încredere, empatie, sincronizare şi oglindire a comportamentului său.
- Asculţi cum asculţi, atent la organizarea şi controlul propriului tău dialog interior, al propriilor gânduri şi emoţii.

Primele trei segmente privesc relaţia de comunicare cu persoana ascultată, iar ultimul priveşte comunicarea cu tine însuţi, în timp ce îl asculţi pe celălalt. În plus, între două secvenţe de ascultare, va trebui să te asculţi cum vorbeşti.

BCU IAŞI

*Antrenamentul nr. 20*

**Ascultă-te cinci minute pe tine însuţi!**

Grupul de comunicare este invitat să se aşeze comod pe scaune. Ochii se închid şi se face linişte. Fiecare persoană se concentrează asupra propriilor senzaţii, aici şi acum. Scapă de gândurile şi melancoliile trecutului, ca şi de grijile viitorului. Respiră calm, ascultă respiraţia, simte aerul în plămâni. Simte până şi degetele de la picioare, mişcându-le virtual, în gând. Simte moliciunea covorului sau răceala pardoselii la tălpi. Simte palmele pe genunchi sau coapse, căldura sau răceala contactului. Simte şezutul pe scaun. Muşchii stomacului sunt încordaţi? Simte contactul spatelui cu spătarul. Respiră adânc, relaxat. Fiecare se vizualizează din afara sa, se priveşte din exterior. Începem?

*Antrenamentul nr. 21*

**Meditaţie în doi**

Acest exerciţiu este inspirat din trainingurile terapeutice şi de comunicare în afaceri ale lui André Moreau, inspirat, la rândul său, după o meditaţie hindusă. Se desfăşoară în perechi, cu un partener ales de hazard. Găseşte-ţi partenerul şi aşezaţi-vă pe scaune, faţă în faţă, cu genunchii în contact, cu mâinile şi privirile unuia într-ale celuilalt. Stabiliţi cine va fi A şi cine B.

*Pasul 1.* În primul pas, persoana A va juca rolul Povestitorului, iar B pe cel al Ascultătorului.

Ascultătorul B îi adresează lui A invitația:
*Spune-mi cine ești tu!*

Povestitorul A, fie imediat, fie după o pauză de meditație, începe să-și spună povestea. Pur și simplu, spune ce-i trece prin cap, fără a da vreo importanță ordinii și coerenței. Practic, își răspunde lui însuși la întrebare, cu voce tare, spunând ce simte și ce crede că este, mai curând decât ceea ce a fost învățat să fie și să spună că este. Persoana A se va îndepărta tot mai mult de ceea ce a fost învățată să spună, lăsându-se tot mai mult furată de realitatea sa interioară..., tot mai adânc..., mai profund, timp de... cel puțin *5 minute*.

În tot acest timp, B nu va avea alt rol decât acela de a asculta, pur și simplu, oglindindu-l pe A, fără a face judecăți, fără a confirma și, mai ales, fără a nega în vreun fel oarecare, verbal sau nonverbal. Dacă este absolut necesar, când A se oprește, ezită sau se blochează timp de mai mult de un minut, B va repeta invitația:

*Spune-mi cine ești tu!*

*Pasul 2.* Exercițiul se va relua identic, cu inversarea rolurilor lui A și B, timp de... cel puțin *5 minute*.

În continuare, A și B pot reiua împreună exercițiul, de încă două-trei ori, sau se pot despărți, pentru a repeta exercițiul cu alți parteneri, timp de... *30-35 minute*.

În final, întregul grup se va așeza în cerc pentru a-și împărtăși experiențele, descoperirile, trăirile.

BCU IAȘI

## ◙ *Variante*

Uneori, invitaţiile de genul: „Cine eşti tu?/Spune-mi cine eşti" capătă un iz existenţial şi o notă de dramatism ce riscă să inhibe unele persoane sau grupuri. În astfel de cazuri, exerciţiul se amorsează ceva mai greu. În traininguri, am depăşit uşor acest gen de dificultate, prin înlocuirea lui „Spune-mi cine eşti!" cu întrebări mai simple, de toată ziua: „Ce-ai vrea să faci în weekend?", „Cum îţi va fi ziua de mâine?", „Cum vei petrece de sărbători?", „Cum ţi-ar plăcea să petreci concediul/vacanţa?", „Cum ţi-a mers în ultimii doi ani?" etc.

Notă: În meditaţia budistă, numită „iluminare intensivă", acest exerciţiu presupune trei zile de meditaţie continuă la aceeaşi temă. Aceeaşi întrebare este adresată şi primeşte răspuns de sute de ori.

## ◙ *Cauze ale ascultării insuficiente*

*Vorbind tot mai mult şi ascultând tot mai puţin, dăm tot mai multe concerte pentru surzi. Adesea, suferinţa comunicării vine mai curând din ascultarea insuficientă.*

*Verba volant*. Percepţiile eronate asupra comunicării interumane scapă din vedere faptul că mesajul verbal nu există în sine şi nu rămâne. Vorba este doar un cod, un „recipient". Fără ascultătorul care receptează, vorbitorul pronunţă doar cuvinte. Dacă un politician ar vorbi în pădure, cine l-ar mai alege?

Între cauzele ascultării insuficiente, semnalăm câteva, frecvente:

- *Mentalitatea* după care ascultarea ar fi o stare pasivă. Falsa credinţă că a vorbi mult, monopolizând timpul şi spaţiul conversaţiei, e semn de putere şi inteligenţă şi descurajează ascultarea. În realitate, lucrurile stau exact pe dos. Oamenii care ascultă mult fac lucruri mari, iar cei care vorbesc mult fac lucruri mici.
- *Dorinţa de a impune*, întâlnită mai ales la persoane care n-au dobândit încă un statut social şi autoritate profesională sau la persoane virusate de orgoliu şi nevoia de vizibilitate în anturaj.
- *Vanitatea*, după care ceea ce spunem noi este mai valoros decât ce-ar putea spune alţii.

- *Supraîncărcarea cu mesaje* ne obligă să comutăm atenţia de la o sursă la alta. Ascultăm tot timpul ceva: radioul, clientul, telefonul, şeful, colegii, părinţii, copiii... „Tirania comunicării" oboseşte.
- *Grijile multe* care ne preocupă simultan împiedică concentrarea atenţiei şi disponibilitatea de a asculta.
- *Gândirea rapidă*: creierul procesează peste 450 de cuvinte pe minut, în timp ce buzele pronunţă, în medie, 150. Timpul rămas printre cuvinte unui creier relaxat face posibilă deconectarea şi devierea atenţiei.
- *Zgomotele* şi perturbaţiile care bruiază, irită şi sparg fluenţa comunicării: strada, aglomeraţia, instalaţiile de tot felul, telefonul, radioul, televizorul...
- *Deficienţele auzului*, la fel de frecvente ca şi cele ale văzului, sunt mai puţin luate în seamă.
- *Neîncrederea* în ceilalţi şi în veştile noi care adesea nu se confirmă face gândul înţelept şi perfid totodată să spună: „Am mai auzit asta", chiar dacă nu este deloc aşa.

Rezultatul este ascultarea insuficientă, sugerată în figura de mai jos. În medie, oamenii obişnuiţi ascultă mai puţin de 25% dintre mesajele vorbite care le sunt destinate. Imediat după recepţie, un ascultător obişnuit îşi aminteşte doar 50% dintre informaţiile recepţionate, iar 48 de ore mai târziu, mai păstrează în memoria activă doar 25% dintre ele. Totodată, statisticile arată că diplomaţii, managerii, negociatorii şi vânzătorii de succes îşi petrec peste 65% din timpul zilnic de lucru ascultând şi punând întrebări.

BCU IASI / COPYRIGHT LIBRARY

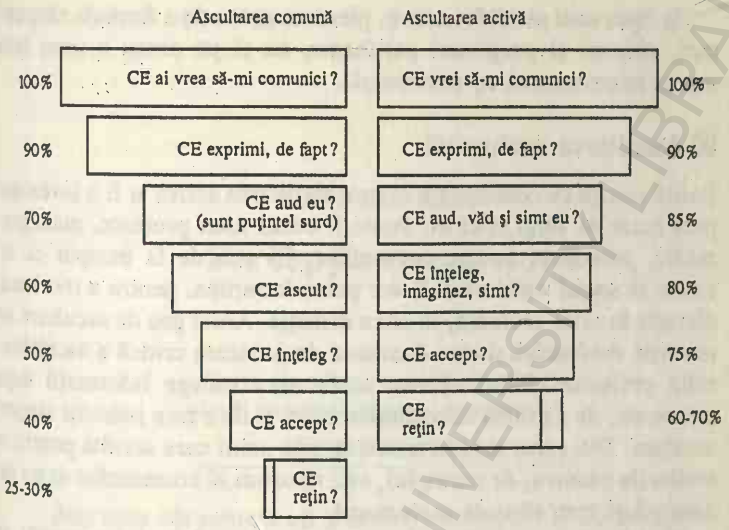



**Figura III.4.** *Efecte comparate: ascultare comună – ascultare activă*

În mod normal, dacă ascultarea activă funcţionează, efectele pozitive nu întârzie să se arate:

- Răspunsuri mai precise şi la subiect, fără devierea cursului discuţiei sau negocierii. Cel mai la subiect răspuns este acela care reformulează în termenii ascultătorului un fragment din ceea ce a spus vorbitorul. De pildă, dacă vorbitorul încheie cu o întrebare de genul: „Dvs. nu aveţi impresia că situaţia ambalajelor returnabile devine tot mai greu de suportat?", răspunsul la subiect care dă satisfacţie vorbitorului şi lasă problema deschisă pentru informaţii suplimentare este o parafrază de genul: „Să înţeleg că problema ambalajelor returnabile este una foarte serioasă?".
- Concentrarea asupra emoţiilor şi a sentimentelor pe care le încearcă partenerul şi semnalarea faptului că este înţeles la nivel afectiv. Ca exemplu, dialogul ar putea continua cu o frază de genul: „Ambalajele returnabile vă dau bătăi de cap şi îngrijorare".
- Stimularea conversaţiei sincere şi a încrederii între parteneri. Exemplu: „Îmi puteţi da mai multe detalii despre modul în care vă încurcă treaba asta cu ambalajele returnabile?".

În lipsa unei ascultări active, pierdem şansa de a formula răspunsuri, obiecţii şi propuneri pertinente, ca şi pe aceea a unui bun raport interpersonal cu partenerul.

## ▣ Ascultarea evaluativă

Există situaţii de comunicare în care ascultarea activă ar fi o investiţie prea mare de timp şi efort. Poate fi cazul unui profesor, manager, medic, judecător, avocat sau auditor. Ei ştiu de la început ce ar trebui să spună vorbitorul. Îl vor putea întrerupe, pentru a reorienta discuţia în orice moment, în orice direcţie. Acest gen de ascultare se numeşte *evaluativă* şi este dominată de judecata critică a ascultătorului evaluator. Rolul ei este acela de a culege informaţii deja cunoscute, de a evalua cunoştinţele cuiva şi de a face judecăţi asupra acestora. Din acest simplu motiv, în faţa celui care ascultă pentru a evalua (la examen, de exemplu), este oportun să comunicăm exact ce aşteaptă şi vrea să audă evaluatorul.

O delimitare mai clară între ascultarea activă (*informativă*) şi ascultarea *evaluativă* poate fi utilă în alegerea strategiei de ascultare potrivite. Distincţia între cele două tipuri de ascultare îmbunătăţeşte abilitatea de a comunica eficient. În orice caz, n-aş recomanda ascultarea evaluativă elevului şi studentului în examen, persoanelor aflate prin forţa împrejurărilor într-o poziţie vădit subalternă, negociatorilor, vânzătorilor, reporterilor, persoanelor de contact şi relaţii cu publicul şi, desigur, nici spionilor.

BCU IASI / CENTRU

CAPITOLUL IV

# Percepţia mesajelor

„Harta din mintea noastră este altceva decât teritoriul pe care-l reprezintă."
(Catherine Cudicio)

Atât timp cât suntem vii şi activi, participăm 100% la crearea şi reprezentarea mentală a propriei lumi. Realitatea percepută e altceva decât realitatea în sine. În minţile noastre avem „hărţi ale teritoriului", şi nu teritoriul ca atare. Fiecare persoană creează *reprezentări personale* unice ale realităţii. Amprenta digitală, vocală sau ADN rămân doar indicii banale ale unicităţii persoanei. Propria *hartă mentală* înseamnă incomparabil mai mult; în raport cu ea, persoana îşi alege comportamentele. Ea crede că operează cu realitatea, dar operează doar cu reprezentări mentale. Percepţia influenţează masiv raporturile cu sine şi cu ceilalţi. Ea filtrează realitatea, o distorsionează şi o modelează.

## ▣ Subiectivitate, selectivitate şi gândire

Percepţia umană este, în mod inevitabil, subiectivă şi selectivă. În plus, percepţia mai poartă şi amprenta identitară a proceselor de gândire.

### ▶ Subiectivitate şi selectivitate

Fiecare persoană filtrează realitatea înconjurătoare prin propria sensibilitate, educaţie, experienţă. Îşi aminteşte primul sărut după jumătate de secol şi uită ce-a vorbit cu două zile în urmă.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Presupun că, măcar o dată, ai comparat comentariul tău pe marginea unui roman sau film cu al altcuiva. Ai constatat diferențe? Fiecare s-a concentrat spontan asupra aspectelor cu semnificație specială pentru sine. Bun lucru să studiezi și să munceşti împreună cu altcineva! Cineva sau altcineva își va face treaba prost, convins neclintit că și-o face bine. Evită să-l condamni! Dacă îl ajuți să-și schimbe percepția, îi dai o șansă. Chiar și un experiment banal va întări ideea de subiectivitate a percepției. Privește timp de o secundă imaginea portalului din figură!

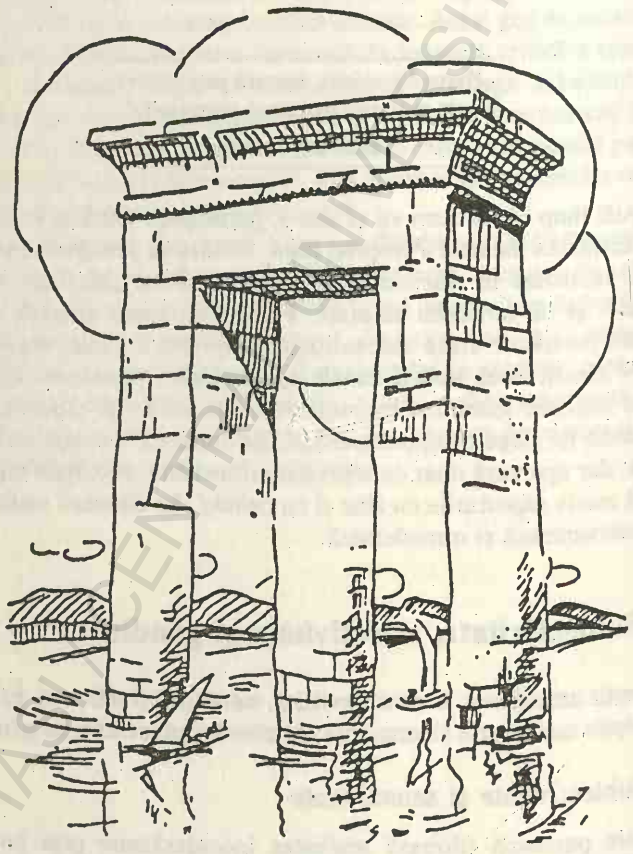


**Figura IV.1.** *Câți stâlpi sunt ? (După Roger Hayward,* Mathematical Games *by Martin Gardner)*

Câţi stâlpi ai văzut acolo? Abia la o privire atentă, vei recunoaşte un obiect imposibil. De fapt, nu-i vorba doar de ceea ce vezi, ci şi de ceea ce selectezi şi conştientizezi din ceea ce vezi.

Din întregul mediu înconjurător, o mulţime enormă de stimuli de tot felul abundă clipă de clipă către simţurile noastre. Nu putem fi atenţi la toţi aceşti stimuli. În mod selectiv, captăm doar o mică parte dintre ei. Ceilalţi trec pe lângă şi rămân neconştientizaţi. Selectivitatea percepţiei ne protejează, evitând supraîncărcarea creierului. Pe de altă parte însă, aceeaşi selectivitate ne face să pierdem din vedere mesaje, uneori, importante. Mai ales mesajele nonverbale au tendinţa de a scăpa atenţiei noastre profund selective. Centrele de interes, oboseala, dispoziţia psihică, acuitatea senzorială şi atitudinea sunt factori de selecţie.

Selecţia este un raport între Conştient şi Inconştient. În câmpul conştienţei, încap cel mult cinci până la nouă stimuli simultan. De pildă, dacă aducem frica în conştient, involuntar, vom elimina de acolo curajul sau alt sentiment. Conştientul este o memorie de lucru a giganticului computer care este creierul nostru, un fel de RAM. Mecanismul selecţiei cerebrale (*Reticular Activating System* – RAS, Erica Guilane-Nachez, 2001) face ca doar un număr limitat de elemente să poată fi prezente simultan în câmpul conştiinţei. Inevitabil, o mulţime de alte elemente vor fi ignorate. În fiecare moment, suntem expuşi impactului unei mulţimi de stimuli de care nu putem fi conştienţi, în acelaşi timp: sunete, cuvinte, mirosuri, gusturi, texturi, forme, culori, obiecte, mişcări, stări... Este neapărat necesar să operăm selecţii; altfel, am fi înecaţi într-o mare de stimuli, un bombardament de informaţii simultane. Din fericire, aşa-numitul RAS face tocmai acest lucru, orientând clipă de clipă atenţia spre ceea ce crede că este important pentru noi. Când citeşti (sau asculţi o voce), nu mai poţi fi, în acelaşi timp, perfect atent la şoaptele colegilor, la zgomotul străzii, la peisaj, la gângăniile din încăpere, la atingerea tălpilor pe podea, la ritmul respiraţiei, la visul de noaptea trecută sau la amintirea zilelor apuse. Dacă ai fi atent tot timpul la toate acestea, ai mai putea citi această pagină? RAS-ul este o manifestare a inconştientului. El alege ce crede că este important pentru tine, fără judecăţi conştiente şi raţionale.

Pentru a accentua ideea, vizualizează (pentru a câta oară?) imaginile suprapuse din figură!

**Figura IV.2.** *Câţi ani are doamna ?*

Gândeşte-te numai la faptul că oameni diferiţi, în momente şi dispoziţii diferite, văd fie o babă ofilită, de 80 de ani, fie o tânără proaspătă şi elegantă. Este efectul percepţiei subiective şi selective.

## ▣ Amprenta gândirii

Procesele de gândire se alătură subiectivităţii şi selectivităţii, distorsionând şi mai tare ceea ce numim realitate. Odată ce captăm stimulii şi înregistrăm informaţiile aduse de ei, mintea începe să lucreze;

BCU "Alexandru Ioan Cuza" UNIVERSITY LIBRARY

organizează, sistematizează, structurează, ajustează sau completează informaţiile, pentru a le da o semnificaţie, un înţeles. De pildă, obţinem câteva informaţii despre o persoană sau alta şi faptul că sunt fragmentare nu ne împiedică să ne facem o imagine despre ele. Legăm între ele informaţii disparate, selectăm, ajustăm, procesăm şi structurăm, folosind experienţa şi gândirea. Pornim de la informaţii fragmentare şi incomplete despre o persoană, un produs, o companie, o marcă etc., vom umple spaţiile „goale" cu ajutorul proceselor de gândire şi vom structura întregul după măsura minţilor noastre. Altfel, cunoaşterea ar fi imposibilă. Practic, niciodată nu vom avea toate informaţiile despre ceva anume. Niciodată nu vom percepe la fel de complet ca lucrul în sine. Percepţia va fi influenţată de credinţe, aşteptări şi experienţa deja acumulată.

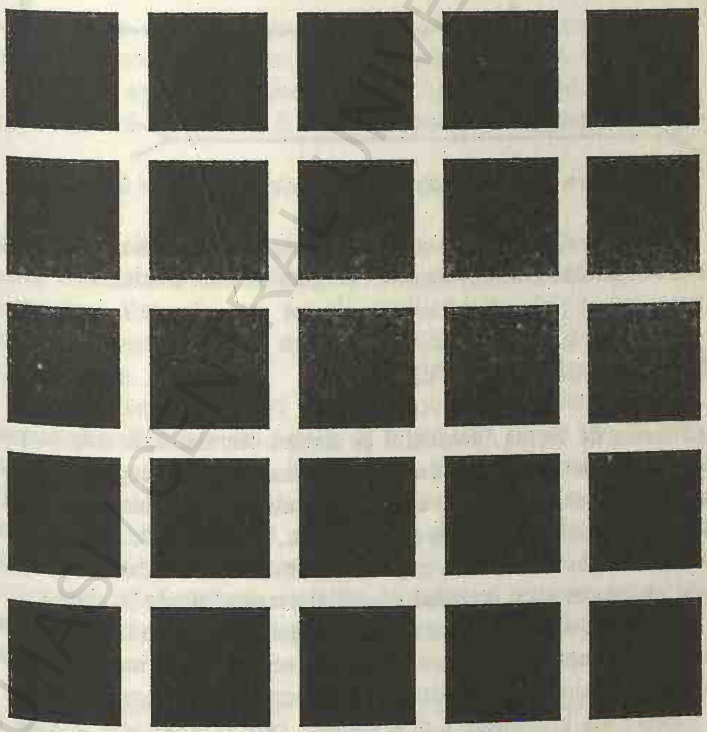


**Figura IV.3.** *Vezi ceva la intersecţia fâşiilor albe ?*

Procesele de gândire fac din percepţie un proces activ şi creativ. În figura cu dreptunghiuri negre, mintea noastră *umple* spaţiile *goale*. Privirea, concentrată pe pătrate negre, aliniate şi delimitate prin benzi albe, *vede* o pată întunecată, circulară, la intersecţia caroiajelor orizontale cu cele verticale. Pata nu este acolo. Mintea o pune pentru a umple sau micşora spaţiile albe mai mari din intersecţii. Tendinţa internă de a umple golurile de informaţie, ca *petele albe de pe hartă*, este inerentă proceselor de gândire. Infidelitatea percepţiei senzoriale este, practic, inevitabilă.

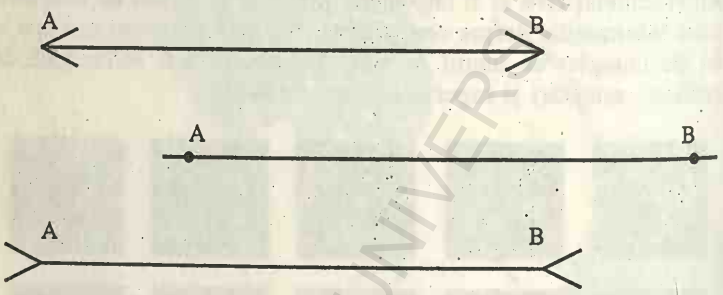



**Figura IV.4.** *Care dintre segmentele AB este mai lung ?*

Imaginea săgeţilor cu sens inversat nu are nevoie de comentarii; intervenţia creativă a proceselor de gândire este evidentă.

## ▣ Procesul de percepţie

Indiferent de forma, contextul şi nivelul comunicării umane, percepţia rămâne problema centrală. Prima mare descoperire asupra percepţiei este o simplă experienţă amăgitoare. Închidem ochii două-trei secunde. Când îi redeschidem, *instantaneu*, sesizăm ceea ce ne înconjoară. Ei bine, impresia de *instantaneu* e falsă. Percepţia este un proces cu o anumită durată şi secvenţialitate în timp.

Percepţia este un proces de conştientizare a stimulilor care ne provoacă simţurile. Priveşte fenomene senzoriale şi mentale ce dau naştere imaginii primare unitare a obiectelor şi fenomenelor.

Percepţia influenţează atât stimulii care o provoacă, precum şi semnificaţiile atribuite lor. Intervenţia ei în comunicare sparge

corespondenţa (im)perfectă dintre mesajul emis şi mesajul recepţionat. Diferenţele dintre ele pot fi semnificative, indiferent dacă sunt cuvinte, voci, priviri, atingeri, semne grafice sau mirosuri. Semnificaţiile atribuite în creierul destinatarului diferă de cele ale expeditorului.

Cea mai simplă descriere a procesului de percepţie se rezumă la descompunerea sa în două faze:

- *Formarea senzaţiilor* – proces fiziologic prin care organele senzoriale captează energia stimulilor, o codifică în influxuri nervoase şi o transmit creierului.
- *Interpretarea şi reprezentarea* în imagini – proces mental de filtrare, organizare şi procesare a senzaţiilor, în scopul atribuirii de semnificaţii.

O descriere analitică a procesului de percepţie ar cere descompunerea sa în secvenţe scurte: 1. expunerea la stimuli, 2. detecţia, 3. focalizarea atenţiei, 4. discriminarea figurii de fond, 5. organizarea stimulării senzoriale, 6. interpretarea şi 7. reprezentarea.

## Senzaţia

Când primim o floare, o atingem, o vedem, o mirosim şi recepţionăm diverse alte semnale emise de cel care oferă floarea şi de mediul înconjurător. Senzaţia este reacţia organelor de simţ la impactul stimulilor: sunete, imagini, mirosuri, gusturi, atingeri şi alte combinaţii simultane.

Senzaţiile sunt reflectări psihice elementare ale unor însuşiri concrete şi izolate ale obiectelor ce acţionează direct asupra unui organ de simţ (analizator). Senzaţia nu este totuna cu percepţia. Relaţia dintre ele este ca de la parte la întreg. Senzaţia se deosebeşte de percepţie prin aceea că nu reflectă obiectul în întregime, ca ansamblu unitar, ci doar însuşiri izolate, fragmentare. Analizatorii senzoriali codifică excitaţia stimulilor în influxuri nervoase transmise creierului sub formă de senzaţii. În ceea ce-i priveşte, facem distincţie între:

- *Exteroceptori*, analizatori senzoriali care aduc senzaţii exteroceptive din mediul extern: vizuale, auditive, kinestezice, olfactive şi gustative.

- *Proprioceptori*, analizatori care aduc senzaţii proprioceptive, kinestezice şi de echilibru, privind poziţia, mişcarea, apropierea şi echilibrul propriului corp.
- *Interoceptori*, analizatori aflaţi pe suprafaţa internă a corpului, care oferă senzaţii interoceptive asupra modificării mediului intern: plăcere, foame, sete, frig, durere.

Primul pas important în cercetarea senzaţiilor a fost făcut odată cu descrierea anatomo-fiziologică a organelor de simţ responsabile de cele cinci simţuri fundamentale: văz, auz, gust, miros şi pipăit.

Creatorii de imagine şi stimuli publicitari au extins lista simţurilor: văzul, simţul culorilor, auzul, simţul static al echilibrului, simţul dinamic al echilibrului, pipăitul, simţul spaţiului, simţul curgerii timpului, simţul vital, mirosul, gustul, simţul acţiunii, simţul durerii, simţul plăcerii, simţul termic, foamea, setea etc.

Al doilea pas important în cercetarea senzaţiilor a pus în evidenţă natura diferenţială a acestora şi faptul că simţurile sunt sensibile *numai la variaţie şi dinamică*, sesizând doar *diferenţe şi abateri*.

Dacă intrăm într-o cameră neagră, cu contururi negre pe fond negru, luminată cu o sursă difuză, nu vedem nimic. Dacă intrăm într-o cameră albă, cu contururi albe pe fond alb, luminată difuz, nu distingem contururile obiectelor. Impresia este una de ceaţă lăptoasă sau de scufundare într-un pahar cu lapte. Cauza nu este legată nici de culoare, nici de lumină, ci de faptul că mediul înconjurător devine omogen şi nediferenţiat prin culori, umbre, contururi sau forme.

La fel se întâmplă şi cu auzul. În camera fonică, ne apucă durerea de cap şi, dacă n-am fi expuşi unor sunete dinamice, variabile ca intensitate şi ton, ci unui sunet continuu, invariabil, mereu egal cu el însuşi, am sfârşi prin a nu-l mai auzi (Bernard Dubois, Dalloz, 1990). Diferenţierea mediului înconjurător nu acţionează doar asupra senzaţiilor, ci şi asupra echilibrului nostru mental. Experimente de psihologie cognitivă (Heron, W., Harvard University) au demonstrat că, în condiţii de izolare perceptuală (ochi legaţi, urechi înfundate, mâinile şi picioarele în manşon etc.), organismul uman cade într-o stare de relaxare, în care psihismul se alterează. În orice caz, marketingul, care dispune de mai mulţi bani decât laboratoarele de psihologie, a luat pe cont propriu investigarea legăturilor senzaţie-diferenţiere, pentru a le pune în slujba creaţiei publicitare.

## ▣ Interpretarea şi reprezentarea

Subiectul perceptiv, expus acţiunii unor stimuli, operează selecţia, decodificarea, asamblarea, ajustarea şi completarea lor, pentru a interpreta şi reprezenta mental informaţia transmisă de aceştia.

Interpretările şi reprezentările nu sunt fundamentate exclusiv pe informaţia adusă de stimuli. Intervin puternic experienţa individuală, nevoile, dorinţele, aşteptările, cultura, credinţele şi sistemul de valori. La acestea se adaugă dispoziţia psihică şi emoţională.

Dacă mai mulţi oameni sunt expuşi la acelaşi mesaj, nu înseamnă că interpretările lor vor fi aceleaşi. Oameni diferiţi vor interpreta diferit căsătoria unei femei de 35 de ani cu un bărbat de 50, ca urmare a mentalităţilor diferite, şi nu din cauza unor sisteme de reprezentare senzorială diferite. În mod asemănător, o revărsare de ritmuri hard rock aduc bucurie unui adolescent şi anxietate unui bunic. Mesajul este acelaşi, dar sensibilitatea este alta. Dincolo de experienţă şi mentalitate, sistemele lor de reprezentare senzorială pot fi diferite ; unii sunt preponderent vizuali, alţii auditivi, iar alţii kinestezici. Reprezentările pot fi discordante, chiar contradictorii şi conflictuale. Acelaşi individ, în dispoziţii sufleteşti diferite, va interpreta diferit mesaje identice.

În cele din urmă, rezultatul proceselor senzoriale şi mentale ale percepţiei va fi o *reprezentare* mentală ce persistă ca atare şi după ce stimulii au dispărut şi senzaţiile au încetat.

*Reprezentarea este imaginea senzorială a obiectelor şi fenomenelor, evocată mental în absenţa acestora.* Ea persistă în absenţa obiectului perceput şi este mai mult decât o senzaţie remanentă. Reprezentările sunt „modele interiorizate" ale obiectelor şi fenomenelor percepute anterior prin senzaţii, deci *re*-prezentări ale unor trăiri subiective. Memoria, care reproduce mental imagini ale unor obiecte percepute anterior, nu ar fi posibilă fără reprezentări. Nici imaginaţia nu ar fi posibilă fără reprezentări, chiar dacă ea creează „reprezentări" ale unor obiecte ce nu există în realitate.

Mecanismele prin care oamenii interpretează imaginile senzoriale au importanţă în comunicare, indiferent de nivel şi natură, în învăţământ, politică, artă, management, marketing şi acţiune comercială. Mecanismele psihologice ale sensibilităţii umane sunt exploatate în

comunicarea de marketing, în publicitate, vânzări, negocieri, politică, la fel ca şi în designul produselor, al ambalajelor, etichetelor sau în amenajarea magazinelor, a standurilor, vitrinelor, rafturilor etc. Numele unei mărci, aspectul unui ambalaj, designul unei etichete, ca şi nivelul unui preţ pot induce comportamente de cumpărare diferite unor consumatori diferiţi.

### ▶ Procesarea stimulării senzoriale

Pentru a interpreta stimulii senzoriali, creierul are nevoie de structură. În acest scop, informaţia adusă de senzaţii este codificată, conceptualizată, simbolizată, clasificată, structurată. Experienţa cea mai simplă demonstrează că stimulii nu acţionează asupra unui organism pasiv. Din contra, individul participă efectiv la ceea ce simte, la formarea propriilor sale senzaţii. Participarea fiziologică şi psihică nu se limitează la simpla ajustare a intensităţii stimulilor. Procesarea stimulării senzoriale respectă principii şi mecanisme prin exploatarea şi manipularea cărora este amplificată eficacitatea percepţiei.

## ▣ Principiul atenţiei selective

Cantitatea de stimuli la care suntem expuşi clipă de clipă este uriaşă şi depăşeşte capacitatea noastră de percepţie. Numai stimulii publicitari ajung de la 600 la 1 000 pe zi. În medie însă, cel mult 70 dintre ei antrenează un nivel minimal al participării conştiente. În jur de 10-12 sunt înregistraţi şi interpretaţi. Restul este tăiat de intervenţia atenţiei selective, care acţionează ca o ghilotină.

*Atenţia* este fenomenul de focalizare a simţurilor şi psihicului asupra unui stimul sau grup de stimuli. Este selectivă şi poate fi voluntară sau involuntară.

*Atenţia voluntară* este controlată conştient, ca o formă de căutare şi selecţie într-o mare cantitate de stimuli şi informaţii. Ea focalizează simţurile asupra unor centre de interes.

*Atenţia involuntară* este provocată spontan, prin confruntarea neintenţionată cu stimuli interni sau externi. Preexistă atenţiei conştiente şi este puternic stimulată prin acţiuni de marketing.

Selectivitatea percepţiei se manifestă în trei etape distincte: *expunerea*, *distorsiunea* şi *retenţia*.

*Expunerea selectivă* filtrează stimulii la care se expune individul, în sensul captării voluntare a unora şi respingerii altora. De aceea, în marketing, forma, culoarea, ambalajul, eticheta, expunerea în raft şi mesajul publicitar ţin seama de percepţia *dorită* de cumpărător.

*Distorsiunea selectivă* este fenomenul perceptual prin care subiectul caută şi forţează o anumită coerenţă între ceea ce primeşte şi ceea ce aşteaptă să primească.

*Retenţia selectivă* este fenomenul perceptual legat de tendinţa de a memora mai uşor ceea ce place.

De exemplu, designul unui produs comunică prin culoare, formă, cuvânt şi cifră, în această ordine. Retenţia culorii este mai intensă, iar a cifrei, mai slabă. Combinaţiile cromatice vor fi adesea primele percepţii ale unui *brand*; Coca-Cola în roşu, Pepsi-Cola în albastru, Orange în portocaliu.

În comunicarea persuasivă de marketing, fie că promovăm produse, politicieni sau idei, impactul creşte prin manipularea atenţiei şi a retenţiei selective a publicului. Acest lucru devine posibil pe seama a cel puţin două categorii de factori; prima ţine seama de stimuli, iar a doua, de subiecţii expuşi la stimuli.

## ▣ Manipularea atenţiei selective prin stimuli

Până aici, am înţeles limpede un lucru simplu; *pentru simţurile noastre, mesajele sunt stimuli*. Sunt stimuli mai înainte de a deveni mesaje. Despre stimuli ştim că unii sunt detectaţi şi memoraţi mai uşor decât alţii. Unii chiar pot trece pe lângă fără să provoace atenţia şi să lase urmele mesajelor pe care le conţin. Capacitatea stimulilor de a provoca atenţia involuntară şi de a se face perceptibili de către simţuri este condiţionată de unii factori, precum intensitatea, mărimea, culoarea, durata, forma şi încă alţii, o sumedenie, care conferă stilul stimulilor.

## ▣ Intensitatea stimulilor

Intensitatea se referă la energia disipată de stimuli şi la variaţia ei în timp. Multe simfonii încep cu *fortissimo*. Joseph Haydn spunea că rolul şocului sonor este acela de a capta atenţia. Pe acest principiu sunt făcute multe spoturi radio şi video. Creşterea bruscă a intensităţii stimulului captează atenţia involuntară prin *flash*-uri, afişaj cu lumină intermitentă, rafale sonore şi pulsaţii luminoase.

Efectul de captare a atenţiei se obţine şi prin diminuarea bruscă a intensităţii. Un producător de confecţii din lână a făcut furori cu un spot video mut, de 15 secunde.

## ▣ Mărimea stimulilor

Când spunem „mărimea stimulilor", ne gândim la durata, suprafaţa şi volumul pe care îl ocupă sub aspect vizual, auditiv, olfactiv, tactil sau gustativ.

În principiu, un stimul este cu atât mai uşor de remarcat cu cât ocupă mai mult spaţiu şi timp. Pur şi simplu există o corespondenţă între mărimea obiectului exterior şi mărimea zonei angajate pe retină şi în creier. Ariile de excitaţie neuronală se aglomerează de-a lungul zonelor de contur ale obiectului privit, iar activitatea neuronală este legată mai curând de contraste decât de zonele omogene sau netede ale obiectelor. Capacitatea de a provoca atenţia nu este însă direct proporţională cu mărimea stimulului. Atenţia variază aproximativ proporţional cu pătratul suprafeţei, spaţiului sau duratei. În presa scrisă, de exemplu, se acceptă regula stabilită experimental după care dublarea atenţiei se poate obţine abia prin cvadruplarea spaţiului. În principiu, atenţia creşte de două ori dacă spaţiul publicitar creşte de $2^2$ ori. Ca să se tripleze atenţia, spaţiul ar trebui să crească de circa $3^2$ ori etc.

Problema se pune în acelaşi mod şi când este vorba de spoturi audio sau video. Atenţia şi retenţia variază proporţional cu pătratul duratei sau al numărului de expuneri. Evident, există o limită de saturaţie peste care eficacitatea nu mai creşte. Formele mari se impun atenţiei pentru că le domină pe cele mici. Monumentalitatea le conferă valoare simbolică. Panourile şi posterele mari, machetele publicitare pe o pagină întreagă, spoturile de lungă durată şi mare frecvenţă îşi motivează costurile mai ridicate prin impactul mai puternic.

## Culoarea

Ca regulă generală, mesajul publicitar color este mai atractiv şi captează atenţia mai uşor decât cel în alb şi negru. Percepţia cromatică îl implică în mai mare măsură pe subiect. Spre deosebire de percepţia formei, a mărimii sau duratei, în care mintea traduce direct calităţile obiectului, prin relaţii de proporţionalitate, percepţia culorilor evocă amintiri şi trăiri mai intense. Roşul creşte adrenalina, albastrul calmează, culorile vesele atrag copiii sau îi resping pe cei în vârstă etc.

În plus, culorile oferă avantajul nuanţării care, adesea, devine mai importantă decât culoarea ca atare, dobândind o anumită simbolistică socială. Limuzina neagră, de pildă, indică un statut social.

## Mişcarea

Percepţia mişcării este un proces psihic prin care sesizăm viteza, direcţia, sensul şi intermitenţa. Poate fi o problemă complicată pentru fizician sau fiziolog. Din perspectiva comunicării, nu ne pasă de mişcare, ca fiind calitatea generală a materiei, ci doar ca realitate autonomă ce influenţează percepţia.

Mişcarea, ca atare, există oriunde şi oricând, dar percepţia ei este posibilă doar între anumite limite de viteză şi distanţă. Soarele, de exemplu, pare imobil, deşi se mişcă încontinuu. În schimb, fulgerul pare o linie continuă, deşi este o scânteie în mişcare. Iluzia simultaneităţii fulgerului este exploatată în afişajul electronic sau în clipul video.

Ca idee generală, mesajul mobil exercită o forţă de atracţie superioară celui static. Dinamica forţează percepţia. Poate fi obţinută prin afişaje mecanice mobile, prin benzi luminiscente în mişcare, afişaj electronic intermitent, *flash*-uri, pulsaţii şi succesiuni rapide de imagini. Când două surse luminoase de intensităţi diferite se aprind simultan, se obţine un efect de mişcare între ele. Peste anumite limite de viteză sau intermitenţă, mesajul în mişcare devine iritant. Acest fapt nu-l împiedică să capteze atenţia. Dacă se renunţă la mişcare, recepţia mesajului scade în intensitate.

## ▷ Contrastul şi surpriza

Contrastul trezeşte atenţia şi stimulează memoria. Aspectele contrastante se pun reciproc în evidenţă; lucruri diferite par şi mai diferite. Albul lângă negru pare mai alb, iar preţul mic, lângă cel mare, pare mai mic decât este. O pagină alb-negru inserată într-o revistă viu colorată are un impact mai bun decât una mozaic.

Prin crearea de rupturi vizuale sau auditive, mesajul care contrastează cu fondul intensifică excitaţia corticală şi, în consecinţă, măreşte atenţia şi retenţia. Totodată, contrastul este şi un factor de surpriză. Forţa sa creşte atunci când se recurge la soluţii inedite şi insolite. În categoria mesajelor contrastante intră şi obiectele imposibile. Sunt numite aşa obiectele ce pot fi desenate, dar nu şi reproduse în realitate. Ele conţin erori voluntare ce încalcă principiile logicii, fără ca privitorul să-şi dea imediat seama de aceasta.

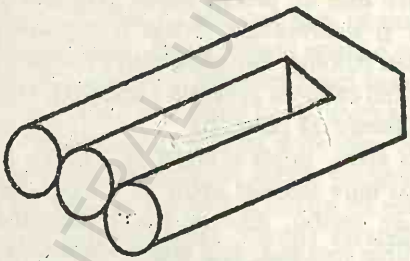


**Figura IV.5.** *Obiect imposibil*

Ca principiu general, ceea ce contrastează cu logica sau cu fondul contrariază şi stimulează atenţia. Mesajele ciudate, fie prin natura lor, fie prin mărime, culoare sau alte caracteristici, provoacă simţurile şi psihicul. Wrangler a atras atenţia asupra unor pantaloni prin aceea că îmbrăcau un schelet.

## ▷ Plasamentul

Cheia percepţiei ţine de plasarea mesajului în câmpul perceptual al destinatarilor. Posterul electoral este plasat în centrul oraşului şi nu în pădure.

Problematica plasamentului este însă mai complexă. Mesajul din presa scrisă, de exemplu, poate fi plasat într-o anumită pagină, iar în cadrul acesteia, într-o anumită zonă. Prima şi ultima pagină sunt preferabile celorlalte. În cadrul unei pagini, zona din stânga sus are prioritate la lectură. În publicaţiile de limbă arabă sau ebraică, unde sensul scrierii este inversat, se preferă zona din dreapta-sus. Cu toate acestea, în carte sau revistă, pagina din dreapta beneficiază de o percepţie mai bună decât cea din stânga.

În interiorul unei pagini, al unui poster, panou sau tablou, intensitatea impactului diferă semnificativ în funcţie de zona în care este plasat mesajul. Una dintre regulile simple de stimulare a percepţiei vizează aglomerarea elementelor-cheie de-a lungul unui traseu de forma literei „Z", mare cât toată pagina.

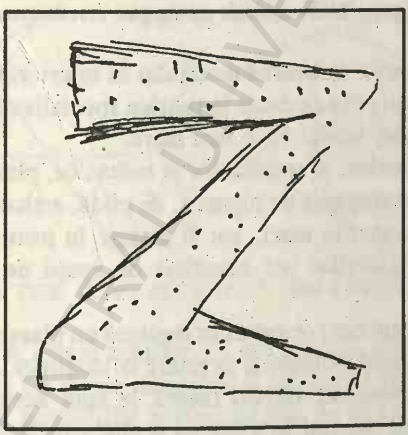


**Figura IV.6.** *Zona „Z" de maximă perceptibilitate*

Altă regulă simplă este spirala percepţiei involuntare, ce porneşte din stânga sus, atinge tangenţial marginea din dreapta, apoi marginea de jos, pentru a se închide undeva în cadranul patru al paginii. Mesajul plasat în centrul spiralei are parte de o retenţie durabilă, parţial inconştientă.

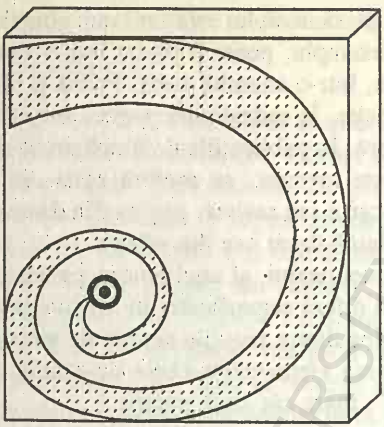


**Figura IV.7.** *Spirala percepţiei involuntare*

La TV sau radio, inserarea mesajului în interiorul unei emisiuni de succes este mai eficace decât în rubrica specializată în anunţuri şi publicitate. Firesc, tariful va fi mai mare.

În cazul vitrinelor, al standurilor şi rafturilor, plasamentul poate fi decisiv. Într-un magazin de bijuterii, de pildă, articolele cu vânzare lentă, precum ceasurile mari, vor fi plasate în josul vitrinei. Ceasurile mici şi bijuteriile vor beneficia de spaţii de expunere privilegiate.

O altă problemă care se ridică în legătură cu plasamentul este cea tipică pentru afişajul exterior şi se referă la localităţi, cartiere, zone, străzi intens frecventate de cei cărora le sunt adresate mesajele. Problema rămâne aceeaşi în alegerea acelor canale media care vor transmite mesajul.

## ▣ Frumuseţea formei

Ideea de frumuseţe perceptibilă i-a preocupat mai puţin pe psihologi decât pe marketeri şi stilişti. Moda, marketingul şi designul industrial scot profit din frumuseţea formelor în spaţii amenajate, produse, ambalaje, sigle, etichete, afişe şi publicitate.

Problemele pe care le ridică estetica sunt trei: cantitatea, calitatea şi topica formei.

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

*Cantitatea formei* se referă la mărimea şi intensitatea stimulilor, dezbătută deja. Aici, lucrurile sunt revoltător de simple: cu cât mai mult, cu atât mai bine.

*Calitatea formei* priveşte efecte mai subtile ce conferă semnificaţii simbolice. De pildă, contururile drepte semnifică mai curând fermitate şi agresivitate, decât sensibilitate şi fantezie. Formele drepte, ascuţite şi colţuroase sugerează masculinitatea, virilitatea şi forţa. Formele pline, rotunde, ovale şi, în general, contururile curbe exprimă veselie, calm, deschidere, sensibilitate şi fantezie. Ele sugerează feminitatea, tandreţea şi căldura maternă. Un experiment spectaculos şi-a propus alegerea numelui potrivit pentru fiecare dintre figurile de mai jos.

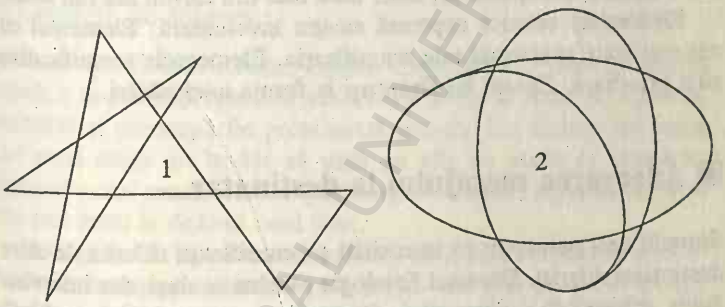



**Figura IV.8.** *Care-i MALOMA ? Care-i TAKETE ?*

Spontan, 96% dintre intervievaţi fac aceeaşi alegere, botezând figura masculină cu nume masculin şi pe cea feminină, cu nume feminin. Despre motivaţiile acestei alegeri se poate discuta mult, dar într-un alt context decât cel în care ne găsim acum.

*Topica formei* priveşte structura, ordinea, compoziţia şi relaţiile dintre elemente. Dispunerea pe orizontală, de pildă, beneficiază de o percepţie mai clară decât cea verticală, în interiorul unui unghi de 80°. Ce este plasat în stânga pare mai important decât ce este plasat în dreapta. Plasarea în planuri înalte conferă importanţă şi prestigiu. Figurile mari le domină pe cele mici. Prim-planul domină fundalul.

Frumuseţea formei este categoria care depinde de subiectul perceptual, de emoţii, sentimente, instincte, ca şi de cultura şi formaţia

subiectului. Frumuseţea şi gusturile „nu se discută" şi „nu-i frumos ce-i frumos, ci ceea ce-mi place". „Frumosul" comercial este cel care place pe piaţa-ţintă.

În marketing, adesea, percepţia frumosului excită inconştientul, instinctele, impulsiile sexuale şi automatismele fiziologice. Spontan sau nu, în multe mesaje publicitare, geneza frumosului este căutată în teoria freudiană care leagă emoţia estetică de sexualitate. Pe planul doi, este plasat instinctul agresivităţii şi al competiţiei. Pentru om, cele mai frumoase forme sunt cele ale corpului uman înzestrat, aflat la vârsta dragostei depline. Etologii au confirmat ipotezele în studiul comportamentului altor specii. Pentru peştele mascul, de pildă, forma care generează cel mai mare raport senzaţie/excitaţie este cea a femelei din specia sa, chiar dacă este din carton sau din lemn.

Elementele estetice captează atenţia involuntară. Elementul cu cea mai mare rezonanţă este semnificaţia. Elementele semnificative sunt prioritare. *Zborul* lui Brâncuşi ia forma unei păsări.

## ▣ Adecvarea mesajului la destinatar

Stimulii sunt percepuţi cu intensităţi şi semnificaţii diferite de către destinatari diferiţi. Suportul fiziologic rămâne acelaşi, dar intervine faţeta subiectivă a percepţiei. Oamenii au cam acelaşi „cablaj" neuronal, dar unele conexiuni neuronale sunt activate sau inhibate diferit, de la un om la altul. Trăirile psihice şi energetica cerebrală fac ca indivizi diferiţi să perceapă diferit stimuli identici.

Caracteristicile personale ale atenţiei selective privesc acuitatea senzorială, nevoile şi motivaţiile, centrele de interes, atitudinile şi aşteptările. Emiţătorul mesajului nu le controlează, dar li se adaptează.

### ▣ Acuitatea senzorială

Faptul că oamenii diferă sub aspectul acuităţii senzoriale ţine de experienţa comună; unul aude mai bine, altul vede mai bine. Senzaţia ia naştere atunci când „organul de simţ suferă o modificare". Subiecţi diferiţi înseamnă organe de simţ diferite. Nasul fabricantului de parfumuri distinge nuanţe şi mirosuri fine. Papilele gustative ale degustătorului de vinuri sunt sensibile.

Când expediem mesajul, este corect să ne interogăm asupra acuităţii senzoriale a destinatarului.

## Nevoile şi motivaţiile

Lipsurile, disconfortul şi tensiunile interne ale individului pun simţurile şi atenţia în alertă. Un om flămând percepe mai uşor sursa de hrană decât altul sătul. Un copil sărac este mai atras de o monedă decât unul bogat. Un fumător învederat nu va fi atent la incidenţa fumatului asupra plămânilor; vigilenţa adoarme pentru a-i servi ca mecanism de autoapărare. Omul vede sau aude mai atent atunci când este motivat.

## Centrele de interes

Interesul focalizează atenţia. Cineva interesat de o anumită maşină acordă o importanţă specială publicităţii făcute în jurul ei. Meseria, pasiunile şi preocupările polarizează atenţia. Un cizmar are şanse mai mari decât un brutar să vadă un afiş cu scule de cizmărie. Brutarul e mai sensibil la un sortiment de drojdie, iar ceasornicarul este mai atent la ticăitul unui ceas.

Ideea generală este aceea că centrele de interes stimulează atenţia. Putem crea mesaje adresate în maniera cea mai selectivă tocmai interlocutorului sau segmentului de public ales ca destinaţie.

## Atitudinile şi aşteptările

Aşteptările şi aspiraţiile lasă o puternică amprentă asupra percepţiilor noastre. Aşteptările creează predispoziţii şi, adesea, ceva tinde să se întâmple aşa cum ne aşteptăm să se întâmple. O persoană are şanse mai mari să recepţioneze mesajul concordant cu credinţele şi aspiraţiile sale. Este o tentativă involuntară de reducere a disonanţei cognitive. Ceea ce este preconceput lasă o amprentă asupra percepţiilor ulterioare. Recunoaştem marca preferată mai uşor decât altele. Când cineva denigrează ceva ce ne place, suntem tentaţi să ne îndoim de bunele sale intenţii.

## ▣ Principiul proximităţii şi unităţii

Principiul proximităţii acţionează spontan. Experienţa comună ne arată că percepem mai repede şi mai clar ceea ce este apropiat în timp şi spaţiu. Elementele apropiate sunt percepute ca formând o unitate. Doi oameni care merg alături sunt percepuţi ca alcătuind o pereche. Îi vedem alături şi presupunem că formează un cuplu.

Mesajele apropiate în timp sunt percepute ca fiind asemănătoare. Când două evenimente urmează la intervale scurte de timp, sunt percepute ca fiind legate unul de celălalt. Tendinţa este de a le percepe în unitate.

Fenomenul se datorează principiului unităţii percepţiei, care tinde să asambleze elementele izolate în întreg. Principiul unităţii percepţiei este derivat din cel al proximităţii, dar implică şi ideea de sistematizare şi relaţionare. În comunicarea umană, de exemplu, mesajele verbale şi nonverbale emise simultan ar trebui să fie în armonie. Dacă se contrazic, înseamnă că ceva e fals. Mesajul nonverbal e greu de falsificat. Principiul proximităţii şi unităţii percepţiei are câteva aplicaţii în comunicare.

### ▣ Figura şi fondul

Întâi percepem prim-planul, apoi planul secund şi fundalul. Există tendinţa spontană de a organiza percepţiile pe cel puţin două planuri:

- Planul figurii (prim-plan), care focalizează atenţia.
- Planul îndepărtat (fondul, fundalul), care are parte de o percepţie periferică, superficială. Efectul de contrast ce rezultă din combinarea celor două planuri este utilizat cu succes în publicitate şi în merchandising. Dispunerea în prim-plan conferă prestigiu şi autoritate. Afişele coniacului Courvoisier, de exemplu, obţin impact prin plasarea unei sticle mici, puternic luminate, pe un fundal amplu, întunecat.

## ▣ Efectul „Zeigarnik" de închidere

Constă în tendinţa de a închide contururile şi de a umple spaţiile goale din structura mesajului. În special percepţia vizuală este activă şi creativă. Gândirea intervine pentru a recompune şi a umple spaţiile goale. Subiectul expus nu reorganizează doar imaginile, ci completează şi discontinuităţile.

Efectul de închidere şi completare a imaginilor are rolul de a stimula atenţia şi de a intensifica memoria.

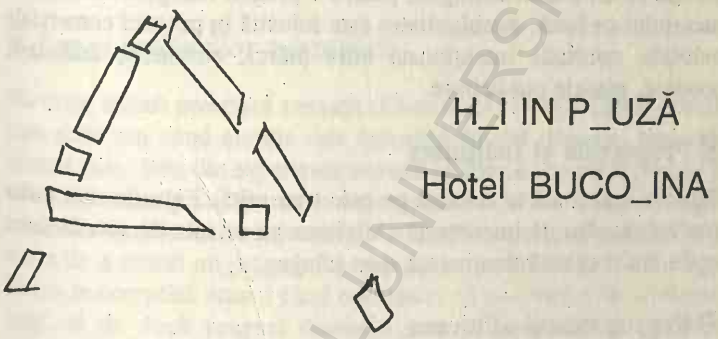



**Figura IV.9.** *Efectul de închidere*

Efectul „Zeigarnik" are aplicaţii în creaţia publicitară şi în procesele de învăţare. O firmă luminoasă din care lipseşte o literă este reţinută mai uşor decât atunci când are toate literele.

## ▣ Coerenţa în ambiguitate

Un mesaj este ambiguu când nu corespunde în mod clar definit unei singure forme, ci mai multora, simultan. Interpretarea necesită o lectură repetată sau precizarea contextului. În faţa unor astfel de mesaje, subiectul are tendinţa de a interpreta coerent cu contextul. De pildă, dacă privim figura de mai jos, putem să o asociem cu litera B sau cu numărul 13. Este o ambiguitate. Pentru că, anterior, a fost vorba de litera A, probabilitatea de a o asocia cu litera B este mai mare decât aceea de a o asocia cu numărul 13. Dacă lângă ea s-ar afla 12, am fi tentaţi să vedem mai curând 13.

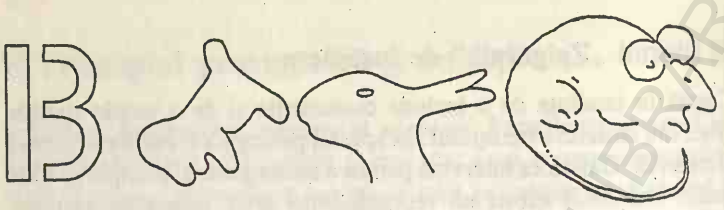


**Figura IV.10.** *Coerenţa în ambiguitate*

Fenomenul este exploatat cu succes în publicitate; se captează atenţia cu un stimul ambiguu, pentru a pregăti recepţia ulterioară a mesajului de bază. Ambiguitatea este folosită în practici comerciale neloiale, confuzie intenţionată între mărci, embleme, ambalaje, produse, mesaje publicitare.

### ▣ Proporţiile şi înălţimea

Figurile mai mari le domină pe cele mai mici. Figurile mai înalte conferă un plus de importanţă. Alinierea pe orizontală acordă şanse egale, cu o uşoară dominanţă spre stânga.

### ▣ Regruparea şi alinierea

Când elementele ce compun formele sunt numeroase şi distincte, fără a fi organizate în plan, obiectele sunt sesizate proporţional cu apropierea. Are mare importanţă şi modul în care se subliniază asemănarea, continuitatea şi discontinuitatea. În figura IV.11.a, de exemplu, deşi există aliniere şi echidistanţă, pe orizontală şi verticală, obiectele par dispuse mai curând în linie decât pe coloană.

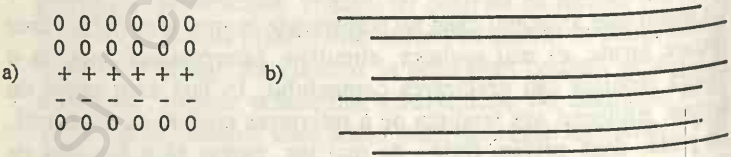



**Figura IV.11.** *Efect de regrupare şi aliniere*

În mod similar, în figura IV.11.b, percepem mai curând trei grupe de câte două linii, decât şase linii independente. Efectul de regrupare şi aliniere este folosit în creaţia publicitară, prin dispunerea

obiectelor astfel încât să fie percepute ca niște batalioane în marş către sloganul publicitar.

## Legile psihologice ale percepţiei

În măsura în care sunt şi legi psihologice ale influenţării şi manipulării, în acest capitol vom comenta câteva legi psihologice generale ale percepţiei umane.

### *Legea pragurilor senzoriale*

Nu orice stimul provoacă senzaţii (Cosmovici, 1996). Când stimulii sunt slabi sau când atenţia este orientată în altă direcţie, mesajele ratează ţinta. Ştim din experienţa comună că stimulii nu pot fi percepuţi oricum şi oriunde, indiferent de intensitatea lor sau de atenţia noastră.

Dacă ne referim la intensitatea stimulilor, prima problemă este aceea de a stabili un prag de la care percepţia devine posibilă. Problema se complică atunci când constatăm că nu-i vorba de un singur prag, ci de două praguri distincte: un prag absolut şi un prag diferenţial.

#### Pragul absolut

Pragul absolut al sensibilităţii umane se referă la intensitatea excitaţiei capabile să provoace senzaţii. Baza de referinţă este absenţa senzaţiei. O moleculă de oxigen loveşte pielea fără s-o simţim, dar o picătură de ploaie rece este sesizată. Undeva, între nivelurile celor două excitaţii, se află un prag al sensibilităţii. De altfel, pragul absolut al percepţiei comportă:

- Un nivel *minim*, dat de energia cea mai mică a stimulului care provoacă o senzaţie specifică.
- Un nivel *maxim*, dat de energia maximă la care stimulul mai provoacă încă senzaţia specifică.

Pentru fiecare dintre simţuri, există praguri minime şi maxime de sensibilitate. Sub pragul minim, stimulul nu este perceput, iar dincolo de pragul maxim, apare durerea.

Pentru văz, de exemplu, pragul minim al duratei de expunere este de 1/25 secunde. La durate de expunere lungi, sensibilitatea văzului creşte, astfel încât două cuante de energie pot fi suficiente pentru a provoca senzaţia de lumină (S.I. Vavilov). Totuşi, când o imagine rămâne în faţa ochilor mai puţin de 1/25 secunde, nu o conştientizăm. Inconştientul, se pare, percepe ceva, fapt pentru care admitem existenţa unui fenomen numit *percepţie subliminală* sau *subcepţie*.

Ca un exemplu de prag maxim, amintim faptul că auzul uman funcţionează până în jurul valorii de 120 dB. Peste acest prag maxim, apare durerea şi, apoi, distrugerea analizatorului auditiv.

## ▣ Pragul diferenţial

Pragurile diferenţiale ale sensibilităţii umane iau ca bază de referinţă intensitatea stimulului din momentul anterior. Se referă la suplimentul minim de intensitate (energie) care, adăugat la nivelul iniţial, provoacă o nouă senzaţie. Dacă port în spate un rucsac de 30 kg şi cineva adaugă 100 g, nu voi sesiza diferenţa. Ca să sesizez deosebirea, ar trebui să adauge peste 1 kg, peste 1/30 din masa iniţială.

Pragurile sensibilităţii umane sunt flexibile între anumite limite, în sensul că pot fi ajustate şi adaptate în funcţie de circumstanţe. Dacă trecem brusc dintr-o cameră luminată într-una întunecată, la început nu vedem nimic. După o anumită perioadă de timp, ochiul se adaptează la noul nivel de intensitate a luminii şi, treptat, distingem mai întâi culori, apoi forme, obiecte, desene, inscripţii. La fel se întâmplă şi când trecem de la cald la rece sau de la linişte la zgomot. Introducem fiecare mână într-un alt vas cu apă, la temperaturi diferite. Apoi le introducem pe amândouă în al treilea vas, la o temperatură intermediară. Cea scoasă din apă caldă simte rece, iar cea scoasă din apă rece simte cald. Capacitatea de adaptare senzorială a organelor de simţ scade treptat, odată cu înaintarea în vârstă.

Toate aceste facultăţi umane sunt importante din perspectiva comunicării. Cunoscându-le şi folosindu-le, mesajele noastre devin mai eficace.

## Legea lui Bouger-Weber

Studiul pragurilor diferenţiale de sensibilitate a formulat una dintre puţinele legi disponibile în psihologie: *legea lui Weber.* Conform acesteia, pentru a provoca o nouă senzaţie este necesară o suplimentare a intensităţii stimulului faţă de nivelul iniţial, iar suplimentul de intensitate necesar este proporţional cu intensitatea iniţială a stimulului. Dacă intensitatea iniţială este redusă, intensitatea adiţională necesară este şi ea redusă. Intensitatea iniţială ridicată implică intensitate adiţională mare.

Raportul dintre intensitatea adiţională şi intensitatea iniţială a stimulului este constant şi egal cu o mărime (k) numită *constanta lui Weber.*

$$\textit{Constanta lui Weber} = \frac{\Delta I}{I} = k$$

Unde I = intensitatea iniţială a stimulului, ΔI = intensitatea adiţională, k = constanta lui Weber; k depinde de organul de simţ; în cazul unei greutăţi este de 1/30, în cazul văzului este de circa 1/100.

Într-un fel sau altul, confirmăm constanta lui Weber în cotidian. De pildă, diferenţa dintre o oră şi două ore este percepută ca fiind mare, în timp ce diferenţa dintre o lună de 31 de zile şi una de 30 de zile este percepută ca fiind mică. Aceasta cu toate că, în primul caz, diferenţa este de o oră, iar în cel de-al doilea, de 24 de ore. Intensitatea adiţională este durata de o oră, respectiv durata de 24 de ore. În cazul sunetelor, pentru încă un exemplu, diferenţa dintre zgomotul produs de un difuzor şi zgomotul produs de două difuzoare pare mult mai mare decât cea dintre zgomotul produs de 50, respectiv 60 de difuzoare de putere egală. Acelaşi fenomen se petrece când, după un lung şir de creşteri de preţ la benzină, repetate în fracţii mici, consumatorii devin insensibili la creşterile de preţ.

Conform legii lui Weber, o reducere de 100 de lei la un produs de 1 000 de lei este percepută de cumpărător ca echivalentă cu o reducere de 100 000 de lei la un produs de 1 000 000 de lei. Eroarea relativă este constantă şi egală cu 1/10. Un experiment realizat la un hipermarket Carrefour, în Paris, pe un eşantion de 300 cumpărători

a confirmat convingător această ipoteză. În proporţie de 50%, produsele cumpărate erau cele cu discount în procente. Soldurile de 25% au fost percepute cu o eroare cuprinsă între 16%, la ulei de arahide, şi 84%, la băutura Paic Citron (Dubois, 1990).

Legea lui Weber nu este universal valabilă. T.G. Fechner a propus legea (psihofizică) după care, pe anumite intervale, *intensitatea senzaţiilor creşte proporţional cu logaritmul excitaţiei*: $S = k*logE + c$, unde S = senzaţia, E = excitantul, iar k şi c sunt nişte constante. Gheorghe Zapan a confirmat ipoteza, cu precizarea că, pe anumite intervale, „senzaţia este direct proporţională cu excitaţia".

Există însă opinii (W. Wundt) după care, în anumite cazuri, senzaţia creşte mai repede decât excitaţia. Supoziţia pare plauzibilă, cel puţin, în erotică şi sexualitate.

## ◙ *Legea contrastului*

Două lucruri diferite par şi mai diferite când sunt puse alături (Medicina, 1996). Contrastul senzorial se obţine prin alăturarea unor stimuli cu caracteristici opuse. Ei se pun reciproc în evidenţă. Combinaţiile contrastante au impact manipulator asupra percepţiei, pentru că fac în aşa fel încât un lucru să capete dimensiuni diferite, în funcţie de contextul în care este plasat. Albul lângă negru pare mai alb. Preţul mic lângă preţul mare pare mai mic. Într-o revistă viu colorată, o reclamă alb-negru are un impact mai mare decât alta în culori.

Legea contrastului senzorial are aplicaţii importante în comunicare, atât în faza de concepţie a mesajului, cât şi în campania de promovare, negociere, vânzare. Contrastul poate fi realizat fie succesiv, fie simultan. Cel succesiv acţionează mai eficace asupra sensibilităţii auditive, prin înşiruirea de sunete cu frecvenţe diferite. Contrastul simultan este activ asupra sensibilităţii vizuale, prin combinaţii cromatice. Iată, spre exemplu, câteva reguli ale contrastului în tipărituri: galben pe negru, negru pe alb, verde cu alb, alb pe bleu, verde cu roşu, roşu pe alb, roşu pe negru, alb pe roşu, bleu pe alb, culori reflectorizante pe culori mate...

## *Legea interacţiunii senzorilor*

În limbajul comun, întâlnim adesea sintagme ciudate – culori „dulci", sunete „catifelate", voci „calde", cuvinte „aspre", culori „reci", vorbe „dulci" –, ca şi cum sunetele ar putea fi gustate sau culorile pipăite. Ei bine, într-o anume măsură, chiar aşa şi este. Simţurile sau, mai curând, analizatorii senzoriali interacţionează şi se „sprijină" reciproc, pentru a produce senzaţii mai tari, mai complexe. Fenomenul se numeşte *sinestezie*. Cel mai adesea, se potenţează reciproc senzorii vizuali cu cei auditivi, dar interacţionează şi cu senzorii tactili, olfactivi sau gustativi.

Sinestezia este datorată aşa-numitei legi a *interacţiunii analizatorilor senzoriali*, potrivit căreia sensibilitatea unui senzor se modifică atât prin excitaţia specifică, cât şi prin excitarea altui senzor. Sunetul diapazonului se aude mai tare când se aprinde lumina şi mai încet când se stinge (P. Lazarev). Acuitatea văzului creşte când udăm cu apă rece gâtul şi faţa sau când sugem ceva acru. În publicitate, persuasiunea mesajului este amplificată prin combinaţii care provoacă interacţiunea senzorilor.

Există şi o formă de interacţiune, în care excitarea puternică a unui simţ inhibă senzorul cu pricina şi, simultan, alte organe de simţ. De pildă, la decolarea avionului, auzul este inhibat de zgomotul asurzitor, dar scade şi acuitatea vizuală, ca şi simţul tactil, la cald şi la rece. Ulterior, acuitatea simţurilor va creşte la un nivel mai înalt decât cel iniţial.

## *Legea semnificaţiei*

Semnificaţia este funcţia semnelor, semnalelor şi indiciilor de a reprezenta ceva diferit şi independent de ele.

*Semnul* este un element perceptibil prin simţuri, care exprimă ceva diferit de sine. Poate fi decodat pe baza unei convenţii între cei care-l transmit şi recepţionează intenţionat. Cuvintele unei limbi şi gestica unei culturi sunt semne. A da din cap sus-jos semnifică, la noi, aprobare, dar nu şi la alte popoare, precum bulgarii.

*Indiciul* este legat de situaţii şi fenomene naturale. De pildă, urma pe zăpadă indică trecerea unui animal. Spre deosebire de semn, indiciul nu este legat în mod intenţionat de situaţie sau obiect.

*Semnalul* este orice stimul senzorial (lumină, sunet, miros etc.) care provoacă reflexele şi instinctele. Molusca, de pildă, are o reacţie reflexă de retragere ori de câte ori trece o umbră peste ea.

Legea semnificaţiei ne determină să atribuim sensuri şi semnificaţii. Când cineva fuge presupunem că îi este frică. Când râde, presupunem că se bucură. Când plânge, că suferă ş.a.m.d. Pentru a simplifica sarcina atribuirii de semnificaţii, psihicul uman recurge la automatisme. Legea semnificaţiei face ca sensibilitatea la un stimul să crească mult, atunci când acesta are un înţeles special pentru subiectul receptor. Percepţia este puternică, chiar dacă semnalul este slab. O mamă, de pildă, manifestă la scâncetul unui copil o sensibilitate mai ridicată decât la alţi stimuli. Pentru ea, acest stimul are o semnificaţie particulară. Pentru un mecanic auto însă, zgomotul unui motor ar putea avea un impact mai mare.

Concepţia unui discurs, produs, ambalaj, a unei etichete, a unui mesaj publicitar sau a unei embleme trebuie astfel realizată încât să confere acele semnificaţii care trezesc atenţia şi interesul clienţilor. Popularizarea unor nume şi imagini precum „Panda" sau „Mickey Mouse", de pildă, creşte dorinţa copiilor pentru dulciurile cu aceste nume, nu atât pentru gustul lor, cât pentru semnificaţia sugerată.

Ceea ce are semnificaţie pentru cineva se impune în câmpul său perceptiv mai pregnant decât restul stimulilor, contrazicând legea fizicii privind relaţia dintre mărimea cauzei şi cea a efectului. Stimulul semnificativ este perceput chiar dacă e mai slab decât ceilalţi.

## ◙ *Legea reciprocităţii*

Hai să începem cu un exemplu! Din uşa prăvăliei, comerciantul agaţă un părinte cu un copil de mână. „Hai încoace! Am ceva bun pentru copilul tău." Aşază pe capul copilului o pălărie superbă, parcă anume făcută pentru el. „E frumoasă, dar... ştiţi?... n-am bani", spune părintele. „Am *cerut eu bani?*", întreabă negustorul. Copilul primeşte pălăria, iar părintele împrumută bani şi plăteşte.

Principiul roman al reciprocităţii începe în două sintagme lapidare: *do ut des* şi *facio ut facias*. Relaţiile interumane sunt relaţii de schimb. Când partenerul oferă ceva bun sau rău simţim nevoia de a-i oferi altceva echivalent, la schimb. Asta nu înseamnă că o

facem imediat şi întotdeauna, ci doar că ne simţim datori, chiar *obligaţi*, să ne revanşăm cumva. Semnificativ e faptul că, în unele limbi, cuvântul „mulţumesc" este sinonim cu „obligat" (Medicina, 1997).

Principiul juridic al acţiunilor compensatorii are suportul unei tendinţe psihice interne. Cel care dă „ştie" că ceea ce a dat nu e pierdut şi, într-un fel sau altul, se va întoarce. Legea reciprocităţii afirmă, paradoxal, că „cel care dă ceva" „cere altceva". Ea condiţionează psihic în sensul păstrării echilibrului relaţiilor cu ceilalţi. Fiind o regulă a revanşei, poate fi utilă în manipulare. Un cadou făcut pentru că „trebuie" (nu din plăcere), o favoare, un buchet de flori dăruit nesincer sau o şpagă pot face pe cineva să consimtă ceea ce, în mod normal, ar refuza.

## *Legea coerenţei. Disonanţa cognitivă*

Omul comportă trei dimensiuni majore, identificate prin verbele: *a simţi*, *a gândi* şi *a face* (a se comporta). Aceste trei manifestări ale sale pot fi coerente, dar şi disonante, în sensul că omul simte într-un fel, gândeşte în altul şi se comportă fie cum simte, fie cum gândeşte, fie diferit de ambele. De pildă, simte plăcere când fumează şi gândeşte că asta este dăunător. În plan comportamental, fie va fuma, fie nu, fie interzice copiilor s-o facă.

Teoria disonanţei cognitive (Festinger, 1957) se referă la nevoia internă de a reduce discordanţa dintre cele trei elemente şi a le face coerente. Disonanţa produce disconfort psihic. Omul poate fi influenţat într-o direcţie sau alta, fie schimbându-i gândirea, fie simţirea, fie comportamentul. Ulterior, elementul modificat le „trage" pe celelalte după dânsul. Este tehnica de manipulare frecvent folosită în lagăre şi în închisori.

Pe de altă parte, legea coerenţei spune că atunci când cineva ia o poziţie, verbal sau în scris, ulterior va tinde să apere acea poziţie şi să se comporte în consecinţă. Aplicaţiile practice ale acestei legi se regăsesc în „sindromul Franklin" şi în tehnica de manipulare numită „piciorul în uşă".

Există încă multe alte „legi" psihologice ale manipulării pe care doar le amintim aici: legea autorităţii (a supunerii faţă de autorităţi),

legea insuficienţei, legea mărturiei sociale (publicitatea testimonială şi proba cu acelaşi nume din justiţie).

## ▣ Erorile de percepţie

Comunicarea poate fi mai mult sau mai puţin alterată de erori de percepţie. Existenţa lor este inerentă fiinţei umane şi nimeni nu-i ferit, la modul absolut, de erorile normale de percepţie. Acţiunea lor este legată de natura versatilă a firii omeneşti, de experienţa individuală diferită a comunicatorilor, de natura stimulilor şi a canalului de comunicare, de context, cultură şi factorii de situaţie.

În esenţă, erorile de percepţie sunt fie senzoriale, fie de procesare mentală a informaţiei:

- erorile senzoriale *normale*, datorate unor fenomene fizice obiective. Refracţia provoacă iluzia „băţului frânt", scufundat în apă. Efectul de halo este iluzia optico-geometrică cauzată de faptul că suprafaţa strălucitoare pare mai mare decât cea întunecată. Soarele la asfinţit pare mai mare decât pe boltă, dar nu şi în fotografie;
- erori de prelucrare *mentală şi iluzii* psihice, provocate de dorinţe: la taraba cu firma „Pene", un om flămând poate merge să ceară „pâine" (Cosmovici, 1996);
- erori senzoriale *patologice*, care apar la psihoticii rupţi de realitate. Ei au halucinaţii, văd „persoane" şi aud „voci" (delir de observaţie) pe care nimeni altcineva nu le vede sau aude.

Vom aborda mai departe doar erorile de percepţie normale, care intervin în comunicarea uzuală: teoria personalităţii implicite, efectul de halo, predicţia autorealizantă, efectul de toleranţă/intoleranţă, efectul de întâi şi ultim şi efectul de stereotipie.

### ▣ Teoria personalităţii implicite

Avem tendinţa să judecăm oamenii şi să-i poziţionăm în raport cu una, două sau câteva caracteristici cunoscute şi, desigur, în raport cu propriile noastre aşteptări:

*Ştefan este activ, pasionat şi (inteligent, imbecil).*
*Nora este frumoasă, inteligentă şi (detestabilă, plăcută).*

*Eva este veselă, pozitivă şi (antipatică, simpatică).*

Citind afirmaţiile de mai sus, avem spontan tendinţa de a asocia doar atributele din paranteză care par să se potrivească. Aparenţa de coerenţă ţine de teoria personalităţii implicite, care vizează un ansamblu de reguli de asociere a unor atribute cu altele. Despre persoana activă şi pasionată, vom gândi că este şi inteligentă, deşi nu avem nici o raţiune pentru această asociere. Procedăm la construcţia mentală a personalităţii implicite. Punem alături trăsături şi competenţe care se potrivesc una cu alta şi care merg împreună. O consecinţă a teoriei personalităţii implicite este efectul de halo.

## Efectul de halo

La origine, cuvântul *halo* desemnează fenomenul optic legat de apariţia unor cercuri luminoase concentrice în jurul soarelui sau lunii. Ele nu există, dar ni se pare că le vedem.

În mod asemănător, cunoscând o persoană competentă într-un domeniu, suntem gata să-i atribuim competenţe în multe altele. Despre cineva care merge la biserică, gândim că este cinstit. Despre cineva care merge la universitate, că este deştept. Despre cineva care a scris o carte, că este cult. Chiar şi atunci când nu-i deloc aşa.

Când cineva dobândeşte reputaţie într-un domeniu, i se atribuie automat şi în altele, dar aura cu care înconjurăm unele persoane nu-i întotdeauna justificată. Din păcate, efectul de halo este durabil şi rezistent la argumente. Dacă un profesor percepe o grupă ca fiind mai bună decât alta, va acorda cu mai mare uşurinţă note mari în prima şi mici în a doua.

## Predicţia autorealizantă

Numită şi „percepţie tendenţioasă", acest gen de eroare se produce când aşteptăm atât de mult să se întâmple ceva anume, încât ne forţăm să percepem aşa, chiar dacă altceva se întâmplă, în fapt. Este genul de predicţie care tinde să se confirme pe sine şi ia forma aşteptărilor, ce tind să se realizeze, tocmai pentru că au fost anticipate.

În sala de spectacol este anunţată intrarea în scenă a unui mare comic. În timp ce publicul îl aşteaptă, intră electricianul să repare

microfonul. ...Publicul râde, găsind un umor autentic în preocuparea pentru microfon. În fapt, confundă electricianul cu marele comic.

Similar, când ne temem că partenerul de negocieri este un as în obţinerea de concesii, îl vom percepe ca atare, chiar dacă altul este adevărul. Când gândim că cineva nu ne place încă înainte de a-l întâlni, atunci când îl întâlnim căutăm, mai întâi, motivele pentru care nu ne place şi, dacă le căutăm, le găsim. Gândim că cineva este furios pe noi şi găsim dovezi că aşa este, şi nu altfel. Dacă vom căuta insistent o anume trăsătură a unei persoane, produs sau eveniment, o vom găsi, chiar dacă nu este definitorie.

Adesea, predicţia autorealizantă se dezvoltă în patru secvenţe, care se implică una pe cealaltă:

1) subiectul construieşte o idee (preconcepută). De pildă, un băiat presupune că o fată anume va deveni răutăcioasă, dacă îi va face avansuri;
2) subiectul se comportă ca şi cum predicţia sa ar fi adevărată. Băiatul va fi răutăcios şi ironic cu fata, dintr-o firească reacţie de autoapărare;
3) predicţia se va realiza ca atare, drept reacţie la comportamentul subiectului din faza anterioară; fata va fi răutăcioasă pentru că băiatul este răutăcios;
4) efectul primelor trei secvenţe întăreşte ideea preconcepută. Băiatul obţine confirmarea temerilor sale.

## ⊡ Efectul de (in)toleranţă

Toleranţa şi îngăduinţa accentuează latura frumoasă şi aspectul pozitiv al situaţiilor şi persoanelor. Judecata tolerantă face percepţia pozitivă şi reciproc. Exemplul dorinţei sexuale care face percepţia pozitivă şi judecata oarbă pare ilustrativ. Câte nu iertăm şi la câte nu închidem ochii când este vorba de cei dragi sau măcar simpatici? Toleranţa acordă şanse celor care merită şi celor care nu merită.

Intoleranţa acţionează similar, dar în sens contrar, accentuând latura urâtă a persoanelor şi situaţiilor. O persoană critică şi intolerantă vânează defectele şi greşelile.

### ▣ Efectul de întâi şi ultim

O regulă a retoricii spune cam aşa: *Pregăteşte cu grijă începutul şi sfârşitul discursului!* Ceea ce spui la început şi la sfârşit contează de trei ori mai mult decât ce spui la mijloc. Începutul face prima impresie şi stabileşte legătura sufletească între tine şi public. Sfârşitul răsună încă în urechi după ce ai tăcut. Replicile de deschidere şi închidere contează mai mult decât oricare alte secvenţe din discurs.

Când descriem o persoană, primele informaţii fac prima impresie, iar cele ulterioare sunt filtrate astfel încât să sprijine prima impresie. În presă şi publicitate, titlul şi *lead*-ul fac mai mult decât corpul textului. Totodată, ultimele informaţii au efect puternic pentru că sunt proaspete; ultima replică dintr-un spot radio încă mai sună în urechi. Aşa-numitele *efecte de întâi şi ultim* funcţionează imperturbabil.

Ele merită luate în calcul atunci când stabilim ordinea argumentelor. Cele mai importante trebuie plasate la început şi la sfârşit. Cele slabe, la mijloc. Este ca şi cum ai deschide jocul de cărţi cu un as şi l-ai închide tot cu un as. Deschiderea şi finalul merită controlate.

### ▣ Stereotipia şi generalizarea

Numele „stereotip" este dat de tipografi unei plăci care imprimă la nesfârşit aceeaşi imagine. Un stereotip poate fi şi o etichetă atribuită tuturor membrilor unui grup. De pildă, ştiut fiind că militarii sunt disciplinaţi, despre un militar gândim că este disciplinat. Stereotipia foloseşte şabloane şi ne împiedică să privim fiecare individ, element sau situaţie în parte. Marketingul de rea-credinţă speculează acest efect în pirateria de mărci şi, de pildă, spune „pavasonic", furând din imaginea lui „Panasonic".

## ▣ Percepţia extrasenzorială

Pare pueril şi neştiinţific să ne jucăm de-a percepţia extrasenzorială, dar istoria cunoaşterii pare scrisă mai curând dincolo de percepţia normală, de oameni capabili de „revelaţie".

Percepţia extrasenzorială conştientizează informaţii din mediul extern, fără stimularea tangibilă a analizatorilor umani cunoscuţi.

Hipnoza, telepatia, clarviziunea, telekinezia, levitaţia şi alte fenomene inexplicabile prin mijloacele ştiinţei şi tehnicii disponibile apar pe fondul unor informaţii insuficient confirmate, dar şi imposibil de contestat. Cel mai adesea, vizează puteri „supranaturale" dobândite de asceţi, în urma unor exerciţii îndelungate. S-a emis chiar ipoteza că toate fiinţele umane ar fi capabile, latent, de performanţe tulburătoare, dar activarea lor e inhibată de stilul de viaţă şi confortul cotidian. Binefacerile tehnicii creează tot mai multe „proteze" ce limitează abilităţile naturale ale omului. De pildă, se presupune că telepatia este inhibată de telefon şi alte mijloace de comunicare, iar levitaţia – de mijloacele moderne de locomoţie. În plus, se speră că mai buna cunoaştere a creierului uman va aduce progrese, astăzi de nebănuit.

## ▣ Percepţia subliminală

Percepţia *subliminală*, numită şi *subcepţie*, este reacţia organismului la excitaţii slabe, „percepute" inconştient. Mesajele *subliminale* pot lua forma unor stimuli slabi, situaţi sub pragul perceptiv, dar susceptibili totuşi de a provoca un răspuns din partea organismului receptor. Este foarte probabil ca acest proces de percepţie infraconştient să joace un rol important în comunicarea umană.

Între alţii, studiind relaţia mamă-copil, psihologul R. Spitz a descoperit o formă de comunicare ascunsă conştientului (intercorporală, esteziologică), la care mama reacţionează adecvat, în mod inconştient. Subcepţia este bănuită a fi folosită în aplicaţii practice neortodoxe în publicitate şi în propagandă.

Problema a apărut, prima dată, după experimentul lui James Vicary în septembrie 1957, într-un cinematograf din New Jersey. În timp ce publicul urmărea filmul, pe ecran erau proiectate texte publicitare imperative: „Beţi Coca-Cola!" şi „Mâncaţi pop-corn!". Durata mesajului era de 1/300 secunde, mult sub pragul absolut al văzului, dar era repetat la cinci secunde. Spectatorii nu l-au văzut, la modul conştient, dar, se pare, l-au absorbit în inconştient. După film, au cumpărat Coca-Cola şi pop-corn. Vânzările de pop-corn au

crescut cu 58%, iar cele de Coca-Cola, cu 18% (Kotler, Armstrong, 1991).

După experiment, agenţiile de publicitate au devenit brusc interesate de percepţia subliminală. Spălarea creierelor şi manipularea consumatorilor păreau să treacă din ficţiune în realitate. Ca orice fenomen straniu, subliminalul a îmbrăcat haina mistică. Biserica a declanşat o campanie anti-rock, suspectând că rock-ul transmite mesaje sataniste care incită la violenţă, sex şi droguri (chiar şi asupra lui The Beatles planau suspiciuni). În California şi Canada, tehnicile de comunicare subliminală au fost scoase în afara legii, iar înregistrările muzicale erau verificate, pentru depistarea mesajului ascuns. Congresul SUA a autorizat o echipă de psihologi să cerceteze fenomenul.

O altă secvenţă a isteriei subliminalului se consumă pe piaţă. Pe fondul muzicii ambientale, în magazine se transmit mesaje audio neinteligibile, fie prin viteza mare de redare, fie prin frecvenţa diferită, fie prin tehnici de bruiere. Conţinutul este de genul: „Cumpăraţi X" sau „Nu fura! Vei fi prins" etc. Un post de radio din Seattle inserează în emisiunile muzicale mesaje subliminale de genul „Programele TV sunt plicticoase". Canalele TV (Expando-Vision) transmit flashuri subliminale cu durata de 1/30 secunde, intercalate pe computer, la intervale de 2,5 minute. În scop psihoterapeutic, sunt lansate şi mesaje de genul: „Sunt hotărât", „Sunt zvelt", „Mănânc puţin" etc.

Peste ani, s-a afirmat că experienţele de la New Jersey sunt irepetabile. Nu pot fi reproduse pe baze ştiinţifice. Controversele s-au atenuat, dar problema a rămas deschisă. Prin 1960, J. Brunner lansa conceptul de „new look", o nouă orientare în psihologia percepţiei. În anii '70, H. Erdelly argumenta necesitatea abordării ştiinţifice a percepţiei inconştiente a informaţiei. Două întrebări rămân pentru „cunoaşterea inconştientă":

1) Are loc o prelucrare semantică inconştientă a stimulilor subliminali?
2) Procesările inconştiente au consecinţe comportamentale care fac posibilă manipularea?

Un experiment revelator pentru procesarea semantică subliminală a fost cel al lui R. Fowler (1981). Mai întâi, a expus subiecţii la un

stimul subliminal pentru cuvântul ADĂPOST. Apoi, pe un ecran, a expus cuvintele HOTEL şi CARTE. Subiecţilor li s-a cerut să spună cuvântul având semnificaţie similară cu stimulul subliminal. Între 95 şi 97% dintre membrii loturilor experimentale au dat răspunsul: HOTEL.

Într-un alt experiment, P. Wakins a demonstrat că un mesaj subliminal vizual de genul „Bea Coca-Cola!" poate creşte semnificativ senzaţia de sete (o dublează), dar nu neapărat pentru Coca-Cola.

Concluzia a fost aceea că mesajul subliminal este procesat incomplet şi imprecis, vizând doar sfera semantică a stimulului. La întrebarea privind manipularea prin expunere sistematică la stimuli subliminali, nu s-a dat un răspuns clar. Nici 100% DA, nici 100% NU. Deoarece procesarea vizează doar familia semantică căreia îi aparţine mesajul subliminal, nu şi semnificaţia sa individuală, subliminalul poate favoriza o clasă de comportamente, dar nu poate induce un comportament specific.

S-a demonstrat însă că aspiraţiile subiecţilor şi înclinaţiile lor înnăscute pot fi stimulate subliminal.

Edificator pentru influenţa subliminalului asupra aspiraţiilor pare a fi experimentul psihologului Anthony Greenwald. El a convocat două grupuri de subiecţi. Cei din primul grup doreau să-şi îmbunătăţească memoria, iar cei din al doilea doreau să-şi îmbunătăţească imaginea de sine. Ambele grupuri au ascultat casete cu mesaje subliminale corespunzătoare propriilor aspiraţii. În secret, Greenwald a schimbat casetele între ele. După câteva şedinţe, subiecţii au făcut progrese semnificative. Concluzia a fost aceea că subiecţii s-au autosugestionat în sensul propriilor aspiraţii, care antrenează procesări inconştiente independente.

În ceea ce priveşte accentuarea înclinaţiilor înnăscute prin mesaje subliminale, este demn de menţionat experimentul lui Steven Neuberg, din 1988. A lucrat cu două grupuri de subiecţi: primul îi cuprindea pe cei înclinaţi spre toleranţă şi cooperare, iar al doilea, pe cei animaţi de spiritul de competiţie şi agresivitate. Primilor le-au fost proiectate mesaje subliminale centrate pe cooperare, iar următorilor, mesaje centrate pe competiţie. Apoi, toţi subiecţii au fost puşi să joace roluri ce presupuneau atât cooperarea, cât şi competiţia. Rezultatul a fost acela că indivizii cooperanţi deveniseră mai cooperanţi, iar cei competitivi mai competitivi. Apoi, Neuberg a inversat

filmele cu mesaje subliminale, dar rezultatele au fost aproape nule. Concluzia a fost aceea că mesajele subliminale pot influenţa semnificativ doar atunci când îndeamnă subiectul la un comportament către care acesta are deja o predispoziţie înnăscută.

Mesajele subliminale par să nu fi avut nici pe departe puterea atribuită, iar psihoza întreţinută pe seama lor a fost justificată doar de dorinţa de vânzări mari la casete audio-video. Ideea că publicitatea subliminală ar putea manipula consumatori nevinovaţi a fost chiar ironizată. „Nu reuşim să-i convingem să cumpere cu spoturi publicitare de 30 de secunde. Cum am putea-o face în numai 1/300 secunde?", au obiectat creatorii publicitari (Kotler, Armstrong, 1991, p. 135).

În 1974, Wilson Bryan Key lansează la New York cartea intitulată *Subliminal Seduction* (*Seducţia subliminală*), unde relansează chestiunea comunicării subliminale, arătând că televiziunea comercială manipulează consumatorii. Practicile comunicării subliminale continuă să fie abordate mai mult sau mai puţin ortodox. În 1988, de exemplu, în plină campanie electorală pentru prezidenţialele din Franţa, pe genericul jurnalului transmis de canalul Antenne 2 a fost inserată imaginea subliminală a lui François Mitterand (Dubois, 1990, p. 55).

În orice caz, deşi nu există dovezi concludente asupra influenţării comportamentului consumatorului prin mesaje subliminale, acestea sunt studiate discret de creatorii de publicitate, adesea, foarte buni psihologi. Ei ştiu că, deşi mesajul publicitar nu are atâta putere câtă îi atribuie criticii săi, nu este nici atât de inofensiv încât să fie tolerat de lege şi de morală. Un lucru este cert: mesajul subliminal nu poate promova durabil produse şi mărci lipsite de calitate.

Oricât ar înota prin canale TV şi prin benzi radio, consumatorul nu se poate sustrage cu uşurinţă mesajului publicitar. Zapping-ul din telecomandă pare o reacţie de protecţie şi revoltă. Prin cele mai neaşteptate tehnici vizuale şi acustice, consumatorii sunt mereu captaţi şi repuşi în stare de recepţie. Atitudinile şi intenţiile lor sunt deviate mereu, fără ca ei să fie deplin conştienţi de aceasta.

## ▣ Percepţia la graniţa subliminalului

Merită atenţie acele tehnici de manipulare psihologică din creaţia publicitară care acţionează la graniţa dintre subcepţie şi percepţia normală. Între acestea, amintim: confuzia deliberată, creaţia naivă, rafala, automatismele perceptuale şi hipnoza de scurtă durată.

### ▣ Confuzia deliberată

Conform acestei tehnici, spotul publicitar generează în mod deliberat dubii şi situaţii confuze, cu scopul de a solicita încordarea atenţiei. Mecanismul este extrem de simplu: când nu înţelege un cuvânt sau o frază neinteligibilă, spectatorul face un efort de concentrare a atenţiei. Exact în acel moment, când barierele de protecţie ale creierului sunt deschise, el primeşte în plin mesajul publicitar. Asta este tot. Printr-un truc banal, mesajul este expediat la o ţintă pregătită să-l primească.

### ▣ Creaţia naivă

Această strategie publicitară foloseşte tehnici şi tehnologii dintre cele mai avansate pentru a realiza producţii audiovizuale dintre cele mai naive, în genul cineclubului pentru copii. Paradoxal, acestea au darul de a face ca privirea să rămână pironită pe ecranul televizorului, fără a înţelege cu adevărat ce se întâmplă. Imaginile şi spoturile sonore se succedă rapid, fără nici o logică sau legătură aparentă între ele. Se spală unele pe altele, trezesc nedumerire şi încordare, captând atenţia până la mesajul final. Exemple din această clasă sunt spoturile în care un personaj este mâncat de extraterestrul infiltrat în echipajul unei nave sau o băutură răcoritoare este folosită ca antidot pentru veninul de şarpe.

### ▣ Tehnica rafalei (*rapid fire*)

Este folosită sub forma unor cascade de sunete şi imagini care se succedă fulgerător, la limita capacităţii de interpretare a spectatorului. Efortul de a le înregistra se declanşează spontan, ca un act reflex, fără controlul conştientului. Atenţia este mărită brusc şi concentrată involuntar pe mesajul care se imprimă aproape automat.

Exemple ilustrative pentru acest truc publicitar sunt reclamele care inserează rafale de mitralieră şi răpăit de tobe. Într-unul din ele (Pontiac, SUA), cea mai scurtă rafală era de 0,25 secunde, iar cea mai lungă, de 1,5 secunde. Mesajul a fost înregistrat şi reţinut timp îndelungat în memoria unui număr mare de americani (Kotler, Armstrong, 1991, p. 135). Efectul de durată vine din faptul că, bombardând brusc ochii şi urechile spectatorului cu imagini şi sunete neaşteptate, mesajul este transmis către creier ca o undă de şoc.

## Automatismele perceptuale

Una dintre tehnicile cele mai populare şi viclene se bazează pe sunete şi imagini având conotaţii afective. Scâncetul unui copil în depărtare, scrâşnetul frânelor unui camion în apropiere, alarma de incendiu, clipitul semaforului, sirena poliţiei şi ispitele sexuale sunt mesaje care declanşează automatisme perceptuale ale sistemului nervos. Cel mai adesea, nu pot fi ignorate pur şi simplu ; spectatorul întrerupe reflex ceea ce are de făcut, pentru a le prelua.

Căutând sunetul potrivit pentru captarea afectivităţii spectatorului, creatorii de publicitate pot fi cinici şi necruţători. În reclamele unor produse stomatologice (Nuprin, SUA), ilustraţia sonoră era scrâşnetul frezei dentare şi gemetele pacientului. Acestea evocau şi rechemau în memorie durerile de dinţi pe scaunul dentistului.

Cea mai largă răspândire şi eficacitate o au sunetele şi imaginile având conotaţii erotice şi sexuale. Lor le urmează cele legate de agresivitate. Au un impact greu de reprimat şi stimulează puternic atenţia, imaginaţia şi memoria. Factura lor hedonistă asigură, de regulă, o audienţă mai largă decât cea mărturisită în anchetele de opinie.

## Hipnoza de scurtă durată

Creaţia publicitară poate merge şi mai departe, apelând la tehnici psihologice bazate pe hipnoza de scurtă durată a spectatorului. Uneori, efectul de hipnoză se produce fără intenţia agentului publicitar.

Efectul de hipnoză de scurtă durată poate fi provocat prin procedee aparent nevinovate precum repetiţia de sunete, cuvinte şi fraze scurte. Clipurile cu muzică rap sunt concludente din acest punct de vedere. Fascinaţia aparent inexplicabilă pentru acest gen de muzică vine şi din banala repetiţie de cuvinte şi fraze.

Cel mai adesea, efectul de hipnoză de scurtă durată în producţia publicitară este obţinut prin sunete şi imagini pulsatorii. Logourile scânteietoare, combinate cu repetiţia de cuvinte şi fraze, au efecte asemănătoare. Sunt capabile să pună spectatorul în dificultate prin faptul că ocolesc filtrele percepţiei normale. Consumatorul preia mesajul fără să-şi dea seama şi acţionează convins că este manifestarea propriei voinţe.

Tehnicile comentate aici fugar sunt tipice pentru ceea ce s-ar putea numi percepţie la limita subliminalului. Două aspecte pot fi remarcate cu uşurinţă: inventivitatea şi rafinamentul creatorilor de publicitate şi maniera nu tocmai ortodoxă în care influenţează decizia de cumpărare a consumatorului.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL V

# Limbajul trupului

„Cel care ţine buzele lipite
vorbeşte şi cu vârful degetelor."
(Sigmund Freud)

„Fiecare gest este asemenea unui cuvânt,
iar un cuvânt poate avea mai multe
înţelesuri. Perspicace este cel
ce poate citi «propoziţiile» trupului."
(Allan Pease)

Harpagon, ciudatul personaj din *Avarul* lui Molière, cere să-i ghicească cineva în palmă. Ţiganca îl invită să întindă mâna. Brusc, într-un gest de supremă lăcomie, zgârcitul întinde ambele mâini, cu palmele în jos şi degetele răsfirate ca dinţii unei greble. Este clipa în care trupul său îi dezvăluie caracterul şi „spune" cine este el, în toate zilele vieţii lui. Fie conştientizăm, fie nu, fie vrem, fie nu, trupul nostru comunică fără încetare. Postura, gestica, distanţa, ochii, tensiunea musculară, culoarea obrajilor, mirosul, ritmul respiraţiei sau pulsul inimii au mereu ceva de spus.

La propriu, limbajul trupului nu este nicidecum un „limbaj ascuns". Ba, din contra, este un limbaj predominant vizual. Tratarea sa în acest volum e justificată doar prin faptul că rămâne adesea „ascuns" minţii conştiente.

Când trec pe lângă cineva fără să răspund la salut, prefăcându-mă că nu îl văd sau aud, trupul meu comunică tocmai faptul că nu vreau să comunic. Trupul şi pupilele ochilor „spun" adesea ceea ce n-aş vrea să rostesc.

Limbajul trupului comunică mai uşor şi mai rapid decât cuvântul. Dincolo de cuvinte, trupul nostru emite neîncetat mesaje incredibil de importante pentru comunicarea cu sine şi cu ceilalţi. Postura, gestica, ritmul şi viteza mişcărilor, distanţa, orientarea, privirea, contactul vizual, expresia feţei, culoarea tenului, vocea, ritmul respiraţiei sau tonusul muscular sunt doar câteva dintre antenele sale de emisie.

## ▣ Eu sunt corpul meu. Autoatingerea

Felul de a fi propriu unei persoane este exprimat de corpul său. Suntem evaluaţi şi, la rândul nostru, evaluăm pe alţii mai cu seamă după maniera în care corpul exteriorizează trăirile interioare, atitudinile şi caracterul. Corpul exteriorizează personalitatea. „Sunt corpul meu", şi nu „am un corp" spune Vera Birkenbihl, directoarea Institutului German de Studii Cerebrale (1999, p. 76), propunând o opţiune culturală între aspiraţia occidentală „de-a avea" şi cea orientală „de-a fi".

Cu cât este mai puternică prima orientare, cu atât omul percepe mai slab şi înţelege mai puţin semnalele emise de propriul corp sau de corpurile altora. Când nu-şi mai înţelege trupul, omul tinde să resimtă lipsa armoniei interioare. Nu mai este împăcat cu sine şi „nu mai este" corpul său, ci doar „are un corp", pe care tinde să-l neglijeze. Unei persoane care nu devine conştientă de semnalele emise în limbajul propriului trup îi va fi greu, poate chiar imposibil, să perceapă şi să interpreteze satisfăcător semnalele emise de trupurile altor persoane. De pildă, gestul de a-şi muşca buzele poate semnifica nervozitate sau disconfort. Pentru a înţelege cu adevărat acest lucru, avem nevoie să percepem noi înşine semnificaţia acestui semnal, exact în momentul în care îl emitem. Înregistrăm ceea ce simţim şi abia după aceea vom putea presupune ce simte şi altcineva care îşi muşcă nervos buzele.

*Autoatingerea* este gestica prin care tindem să refacem contactul cu propriul corp, de cele mai multe ori în mod inconştient. Cele mai multe autocontacte imită situaţiile în care ne-ar atinge tandru alte persoane. Practic, orice autoatingere are ca efect faptul că ne simţim imediat ceva mai siguri pe noi, ceva mai protejaţi. Majoritatea autocontactelor se realizează între mână şi cap ; ne sprijinim fruntea,

bărbia sau tâmpla, ne atingem fugar gura, bărbia sau buzele, ne trecem mâna prin păr sau ne scărpinăm în treacăt nasul, urechea. Scărpinarea cefei, trasul de urechi sau ducerea mâinii la gură, nas sau gât trădează conflicte interioare, perplexitate sau jenă. Când avem un sentiment de neajutorare şi nu ne atingem propriul corp, manifestăm oricum tendinţa de a ne agăţa de obiecte; ne ţinem de un nasture, de tivul hainei sau de aproape orice alt obiect aflat întâmplător în preajmă.

Unele autocontacte tind să joace chiar rolul unui scut protector: ne încrucişăm braţele la piept, încrucişăm picioarele, prindem o mână cu cealaltă, ne mângâiem fruntea sau creştetul capului. Uneori, ne prindem genunchii cu mâinile ca şi cum am îmbrăţişa o altă persoană, care ne oferă sprijin şi protecţie. Ne aşezăm chiar capul pe genunchi, sprijinindu-ne cu totul pe acea iluzorie altă persoană.

Numeroase autoatingeri au destul de străvezii conotaţii erotice. De pildă, femeile se pot atinge pe ele însele, sugerând în mod inconştient cât de mult le-ar plăcea să fie atinse; îşi mângâie părul, îşi ating tandru faţa, îşi umezesc buzele cu limba sau îşi ating coapsele şi picioarele.

Traversarea unor situaţii de stres sau de conflict creşte nevoia de autoatingere. După cum părinţii ne-au mângâiat sau nu în situaţiile delicate din copilărie, la maturitate ne vom oferi singuri tandreţea şi protecţia de care avem momente în momentele grele.

Gestul de încrucişare a braţelor pe piept, deşi se constituie ca un fel de perete sau barieră cu rol de închidere şi apărare a trupului şi a organelor vitale, are adesea şi un puternic efect de liniştire şi de asigurare prin autoatingere. De aici şi dificultatea de a reprima tendinţa de a-l folosi.

## Trupul este fiziologia

Trupul este însăşi fiziologia, iar fiziologia e calea cea mai scurtă pe care o avem la dispoziţie pentru a schimba rapid o stare interioară, o emoţie şi chiar o manieră de a gândi. De regulă, atunci când adoptăm o fiziologie entuziastă şi încrezătoare, vom simţi aproape automat şi starea specifică interioară, căreia îi este asociată şi pe care o induce. Dimpotrivă, dacă vom adopta o fiziologie tipică pentru starea de oboseală, tristeţe sau depresie, cu umerii căzuţi,

capul plecat şi privirea stinsă, vom simţi, de asemenea, că starea sufletească şi gândirea vor tinde să o urmeze. Când luăm poza unei persoane obosite, exact ca atunci când ne autosugestionăm, spunându-ne că suntem rupţi de oboseală, nu facem altceva decât să creăm şi să întreţinem reprezentările interioare ale oboselii.

Pe de o parte, fiziologia noastră şi, pe de altă parte, trăirile şi reprezentările noastre interioare sunt strâns legate între ele, în aşa fel încât, dacă modificăm una, aproape automat, o modificăm şi pe cealaltă. Practic, ori de câte ori operăm schimbări în fiziologie - respiraţia, postura, expresia facială, gestica, volumul şi tonul vocii, tonusul muscular etc. - ne putem schimba imediat şi starea sufletească sau tiparele de gândire. Trupul rămâne cheia schimbărilor emoţionale şi mentale rapide: „Nu există minte, există doar trup şi ...nu există trup, există doar minte" afirmă Anthony Robbins (2001, p. 126).

Practic, fiecare emoţie pe care am trăit-o vreodată a fost imprimată şi exprimată într-un fel specific doar ei de către fiziologie. Nici nu putem trăi cu adevărat o emoţie nouă, fără o schimbare adecvată a fiziologiei. Să începem cu expresia facială. Când trăim o anume emoţie, ea se imprimă în expresia feţei. De pildă, când ne bucurăm, faţa se înseninează şi zâmbetul înfloreşte pe buze. Ne întristăm şi faţa se întunecă, iar lumina din priviri se stinge. Cu timpul, între emoţia trăită repetat şi expresia facială asociată ei se stabileşte o strânsă legătură. Astfel, reciproca devine şi ea valabilă, în sensul că, atunci când faţa va configura voluntar o anume expresie, emoţia asociată acesteia va tinde să se imprime în minte şi în suflet. De pildă, atunci când ne vin în minte amintiri plăcute, zâmbetul va tinde să ne inunde chipul, iar atunci când zâmbetul inundă chipul, amintirile plăcute vor tinde de la sine să revină în minte. Dacă cei 80 de muşchi distincţi ai feţei cuiva s-au obişnuit deja să exprime mai curând plictiseală, dezgust, frustrare sau depresie, ei vor tinde neîncetat să trimită minţii exact acest gen de mesaje. Ce bun lucru facem atunci când ne obişnuim muşchii feţei cu zâmbetul şi exprimarea spontană a fericirii, bucuriei, veseliei, entuziasmului, încântării, amabilităţii şi optimismului! Expresiile faciale modifică sentimentele, tot aşa cum sentimentele modifică expresiile faciale.

Respiră adânc! Îndreaptă-ţi spatele! Trage umerii înapoi şi scoate pieptul înainte! Înalţă fruntea, capul, privirea! Crezi că ai putea fi cu adevărat deprimat când afişezi această postură a trupului tău?

## „Legile" limbajului trupului

„Legile" limbajului trupului au bunul-simţ de a nu exista cu adevărat, astfel încât eroarea rămâne mereu posibilă în descifrarea corectă a acestuia. Practic, este imposibilă o decodificare exactă şi realistă a tuturor semnalelor emise în limbajul corpului. Şi totuşi...

Unii cititori ar putea fi contrariaţi de faptul că limbajul trupului şi-a făcut un loc sub umbrela acestui volum de „limbaje ascunse". La modul propriu, limbajul trupului nu-i un limbaj ascuns. Cel puţin nu este unul ascuns privirii. I-am făcut totuşi loc în paginile acestui volum de limbaje ascunse, pentru că riscă mereu să rămână ascuns percepţiei conştiente. Şi nu atât pentru faptul că este un limbaj subtil, confuz sau polisemic, cât pentru acela că semnalele sale pot fi şi chiar sunt ignorate de creier, în majoritatea proceselor conştiente de procesare a informaţiilor. Mare parte dintre mesajele corpului rămân în zona percepţiei subliminale.

Limbajul trupului *are întotdeauna valoare comunicativă*. Mesajele există permanent, chiar dacă nu pot fi citite întotdeauna cu precizie şi la timp. Orice pripeală în interpretarea semnalelor izolate sau ambigue poate conduce la concluzii false. În graba noastră de a le descifra, comitem adesea grave erori de interpretare.

Limbajul trupului *este confuz*, în sensul că numeroase semnale rămân susceptibile de mai mult de două-trei semnificaţii distincte. Cutele orizontale de pe frunte, de pildă, apar atunci când ne încearcă teama sau avem sentimente de îngâmfare şi atunci când tocmai am înţeles un anumit lucru şi spunem: „Aha, am priceput!". Poate fi dificil să deosebim semnalele aroganţei de cele ale fricii sau ale timidităţii. Este riscant şi simplist să facem aprecieri pe seama unei observaţii sumare a doar câtorva indicatori ai limbajului trupului. Este cu adevărat un lucru rar să „citim" pe cineva dintr-o privire. Dar nu imposibil.

Descifrarea limbajului trupului *se bazează pe încercare şi eroare*. Un semnal izolat nu are suficientă forţă de expresie. În „lectura" trupului este absolut necesar *să verificăm* ipotezele formulate pe baza percepţiei semnalelor izolate, să ne asigurăm că se confirmă unele pe altele şi au într-adevăr semnificaţia ce li se atribuie. Verificarea interpretării înseamnă întrebări, tăcere şi răbdare.

Limbajul trupului are avantajul că rămâne oarecum *independent de vorbitor*, în sensul că emite mesaje în timp ce persoana vorbeşte, scrie sau afişează alte comportamente. De pildă, fără a întrerupe în mod explicit vorbitorul, îl putem descuraja manifestând o nedumerire politicoasă în expresia feţei sau clătinând capul dezaprobator. Din contra, îl putem încuraja să continue prin zâmbet sau prin clătinarea aprobatoare a capului.

Limbajul trupului exprimă *atitudini*, *emoţii* şi *sentimente*, iar nu concepte şi idei. El acţionează la nivelul comunicării analogice şi are un suport mai curând hormonal decât neuronal.

Limbajul trupului este unul *transcultural*. El leagă limbi (vorbite) şi culturi diferite, în sensul că are, adesea, aceleaşi semnificaţii aproape oriunde în lume. Expresia corporală a fericirii sau a tristeţii, a satisfacţiei sau a mâniei, a acordului sau dezacordului transcende culturile şi limbile pământului. Totodată, limbajul trupului poartă o puternică amprentă culturală şi socială. Multe gesturi şi posturi ale corpului trădează aria socioculturală în care individul a trăit cândva sau trăieşte în prezent. Banal, dar... în timpul războiului, mulţi agenţi americani infiltraţi în Germania s-au deconspirat prin „stilul american" în care mâncau şi stăteau pe scaun, cu picioarele pe masă.

## Criterii de evaluare

Numeroase manifestări şi semnale corporale sunt înnăscute. De pildă, imediat după naştere, puii mamiferelor, ca şi ai omului manifestă tendinţa gestuală de a suge. Expresia zâmbitoare a feţei copiilor se manifestă chiar şi la cei născuţi orbi sau surzi, adică independent de orice formă de învăţare sau copiere. Când sunt fericiţi, oamenii zâmbesc, iar când sunt supăraţi, ei se încruntă sau devin posaci. Scrâşnetul dinţilor sau rânjetul semnifică ostilitate sau iminenţa unui atac. Astfel de gesturi sunt universale, iar originea lor poate fi urmărită până în trecutul primitiv al omului. Practic, nu au nevoie de decodificare şi interpretare.

Pentru „lectura" numeroaselor semnale emise de trup, în comunicarea umană, este nevoie de o minimă sistematizare a câtorva

criterii de evaluare. De regulă, acestea sunt grupate în cinci registre: distanţa, vocea, postura, mimica şi gestica.

### Distanţa

Fiecare tip de relaţie interumană presupune anumite reguli de organizare a spaţiului şi a distanţelor interpersonale. Este vorba despre semnificaţia distanţei pe care o păstrăm faţă de alţii, faţă de animale sau de obiecte, ca şi despre mişcările bruşte ce modifică aceste distanţe. Asupra acestui registru al limbajului corpului nu mai avem de adăugat ceva în plus faţă de cele arătate în capitolul privind „Proxemica, limbaj ascuns al distanţelor interumane".

### Vocea

În limbajul trupului, în registrul sau criteriul „vocii" vom include toate semnalele acustice şi manifestările vocale care pot acompania vorbirea (tuse, suspin, oftat, râs, volum vocal, ton, ritm, accent, pauze etc.), fără a avea în vedere limbajul verbal, în sensul că vom ignora semnificaţia cuvintelor rostite. Aici se regăsesc şi manifestările vocale complet lipsite de conţinut verbal, cum ar fi tusea, râsul, oftatul, geamătul, râgâitul sau plescăitul din limbă. Asupra acestui registru al limbajului corpului nu mai avem de adăugat ceva în plus faţă de cele arătate în capitolul privind limbajul vocii (paraverbalul), din primul volum.

## Postura trupului

Încă din copilăria timpurie, ne-au sunat imperativ în urechi îndemnuri de genul: „Stai drept! Stai cuminte! Stai pe propriile-ţi picioare! Stai neclintit! Nu mai sta cocoşat ca semnul întrebării!".

În cadrul acestui registru al limbajului trupului avem în vedere atât ţinuta pe care o persoană o adoptă în mod obişnuit sau într-un moment anume, cât şi mişcările ce modifică sau influenţează poziţia corpului. Poate fi vorba de aplecarea înainte sau înapoi, de trecerea greutăţii corpului de pe un picior pe altul, de balansul trupului, de linia coloanei, a gâtului şi capului, în poziţia în picioare, aşezat,

culcat, picior peste picior etc. Linia trupului, cea a coloanei, cea a umerilor şi cea a gâtului au cota lor de importanţă. Modul în care ne aplecăm către partener sau luăm distanţă faţă de el transmite atitudini de disponibilitate, respingere sau nepăsare. De pildă, faptul că cineva stă aşezat în prezenţa altei persoane aflate în picioare poate transmite semnale de dominare. În grup, postura trupului indică raporturi de dominare, egalitate sau umilinţă, însoţite sau nu de cedarea controlului şi a teritoriului personal. Capul plecat şi umerii căzuţi semnalează obedienţă, inferiorizare, slăbiciune sau timiditate. Postura dreaptă, capul sus sau lăsat pe spate indică mulţumire de sine. Încordarea şi rigiditatea trădează teama.

## ▶ Bine înfipt pe picioare

A sta pe picioare pare un lucru atât de comun încât tindem să-l ignorăm. Atunci când spunem despre cineva că este „bine înfipt pe picioare" avem în vedere, la modul propriu, atitudinea sa posturală şi coordonarea simultană a echilibrului şi a balansului. Lăsăm însă să se înţeleagă că este un tip de neclintit şi sub aspectul personalităţii sale, al caracterului şi al coerenţei interioare. Despre acea persoană gândim că este bine clădită fizic, dar şi stabilă în plan psihic. Stând sigură „cu picioarele pe pământ", va fi greu de dezechilibrat de un „ghiont" emoţional minor. A sta bine înfipt pe picioare înseamnă a deprinde controlul centrului de greutate al corpului, care se află undeva în apropierea coloanei vertebrale, ceva mai jos de linia ombilicului.

*Antrenamentul nr. 22*
**Rezistă faţă în faţă**

Începem cu un joc în doi. Faţă în faţă cu partenerul, la distanţa braţelor întinse, bine aşezaţi pe picioare, sunteţi gata să vă dezechilibraţi unul pe altul prin bătaia şi contactul înşelător al palmelor, care fie împing partenerul, fie evită fulgerător sprijinul palmelor celuilalt. Joc de copii... !

Ideea-cheie este aceea de a ne obişnui cu gândul şi faptul că, atunci când suntem faţă în faţă cu partenerul sau adversarul, prima noastră grijă va fi aceea de a ne concentra asupra propriei persoane, a propriului trup, în căutarea centrului interior de greutate şi stabilitate. Numai păstrându-ne echilibrul interior putem regăsi forţa şi siguranţa prin care să „facem faţă altuia", exprimând puterea fără să dominăm sau să fim dominaţi. Liniile de demarcaţie dintre trupurile jucătorilor, trasate pe la vârful picioarelor, vor împiedica invazia teritoriului şi dominaţia unuia asupra celuilalt.

La final, mulţumeşte partenerului şi felicită-l sau primeşte-i felicitările, fără cuvinte.

Aceasta ar putea fi o primă dovadă intuitivă a existenţei unei corelaţii între exteriorizarea trupului şi ţinuta interioară a unei persoane. Cel care stă bine pe picioare are şanse mari să fie stabil emoţional şi echilibrat sufleteşte.

## ▶ Stând în picioare

Cu cât o persoană stând în picioare se ţine mai drept şi îşi repartizează constant greutatea pe ambele picioare, cu atât suntem mai înclinaţi să credem în verticalitatea ţinutei sale morale, în demnitatea, onestitatea şi în echilibrul său psihic. Cineva slugarnic sau nesigur are tendinţa de a sta mai aplecat, de a se înclina în faţă şi de a privi de jos în sus. Din contra, cineva arogant şi încrezut manifestă tendinţa de înclinare către înapoi şi de a privi de sus în jos. Totuşi, acest prim semnal emis de postura trupului nu poate fi judecat izolat de altele; o persoană înaltă poate fi uşor înclinată în faţă din cauza înălţimii, şi nu pentru că este umilă, de exemplu. Ca excepţie de la regulă, poziţia de „drepţi" este una gata pentru primirea unei comenzi. Impresia pe care o degajă persoanele cu tendinţa de a sta cu picioarele apropiate, în poziţie de „drepţi", este tendinţa spontană către corectitudine controlată şi supunere.

O persoană care pendulează prea des de pe un picior pe altul dă semne de nesiguranţă şi neputinţă de a decide ferm să spună sau să pună în practică unele gânduri sau intenţii. Trădează lipsă de echilibru. Gestul ridicării pe vârfuri trădează fie agresivitate, fie îngâmfare, fie instabilitate.

Cineva care îşi strânge umerii, trage capul între umeri şi se ascunde în spatele braţelor încrucişate emite semnale de închidere sau apărare. Instinctiv, caută protecţia autoatingerii şi face gestul străvechi de a-şi apăra carotida. O astfel de persoană, într-un astfel de moment, va purta dosarul sau poşeta ca pe un scut care-l apără. O persoană deschisă şi sigură pe sine deschide larg braţele sau poartă dosarul sub braţ. Totuşi, cineva timid şi speriat poate emite false semnale de înfumurare, pentru a indica cât de „sigur pe sine" şi „stăpân pe situaţie" este.

Ca regulă generală însă, postura dreaptă reflectă atitudine deschisă, stabilitate, siguranţă, dar şi flexibilitate. Oricând se poate înclina în ambele direcţii, în funcţie de împrejurări.

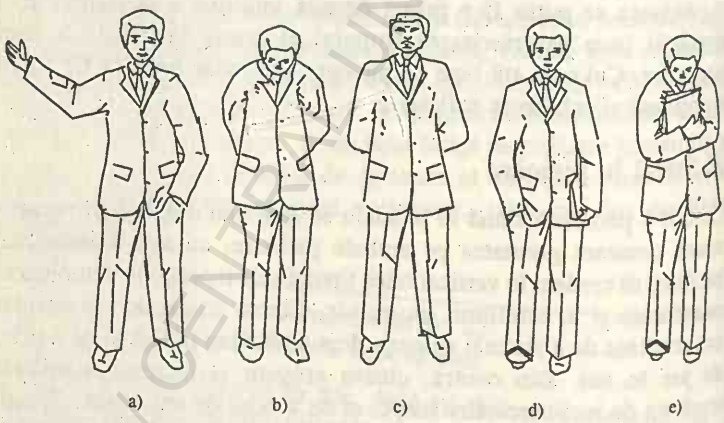



**Figura V.1.** *Corpul stând în picioare şi în mers: a) atitudine deschisă; b) atitudine defensivă, umilă; c) atitudine arogantă; d) mers sigur; e) mers fricos, defensiv*

Important de observat şi dacă o persoană stând în picioare se află în căutarea unui sprijin sau a unui reazem, ce poate fi un perete, o tribună, o masă sau altceva. Cei care stau liber, fără nevoia de

sprijin, se simt mai siguri şi mai bine înfipţi pe picioare, la propriu şi la figurat. Cei care se află mereu în căutarea unui reazem se simt vulnerabili.

Un alt aspect caracteristic pentru poziţia stând în picioare priveşte balansul pe vârfuri şi călcâie, legănatul, bâţâiala şi tremurul, care semnalează nelinişte, teamă şi agitaţie interioară. În completare, semnale importante se mai pot extrage şi din limbajul distanţelor, tratat în capitolul dedicat proxemicii.

## Persoana în mers

Aproape tot ceea ce am consemnat la poziţia stând în picioare rămâne valabil şi pentru mers. Elementele relevante ale mersului sunt ritmul, fuleul, gradul de tensionare a trupului şi mişcările mâinilor, coapselor şi capului, asociate mersului. Ritmul „normal", cam de un pas pe secundă, este şi vioi, şi echilibrat, totodată. Când suntem în mers şi luăm o decizie fermă, mersul capătă un anumit tempo. Cu excepţia mersului agale, de plimbare, mersul încet, cu tempo lent, este un fel de „trândăvit mobil" şi semnalează o persoană moale, pasivă sau nehotărâtă, care caută mereu o ocazie pentru a se opri din drum. Mersul rigid şi tensionat semnalează încordare interioară. Mersul elastic şi degajat semnalează contrariul. Stilul precis de mers pe direcţia privirii spune alte câteva lucruri interesante. Persoanele deschise, extravertite au obiceiul de a privi înainte, în direcţia de mers şi direct către ceea ce le iese în drum. În schimb, persoanele introvertite, închise şi reflexive au tendinţa de a merge cu capul plecat, fără a privi direct obstacolele ce le ies în cale.

Mersul „de cocostârc" al unei persoane care împinge genunchiul înaintea labei piciorului trădează precauţie, nesiguranţă şi teamă. Seamănă cu mersul soldatului pe un teren minat. Nu păşeşte cu îndrăzneală şi siguranţă, pentru că ar putea sări în aer.

Mersul îndrăzneţ, cu laba piciorului aruncată înaintea genunchiului, semnalează siguranţă şi putere. Persoana tinde să ocupe cât mai mult spaţiu. Ştie precis ce vrea şi către ce anume se îndreaptă. Este o persoană hotărâtă care se grăbeşte spre un ţel precis. Din contra, mersul şovăielnic semnalează starea de confuzie, indecizie sau lipsă de luciditate.

Pentru a înţelege tipul de relaţie existentă într-un cuplu, poate fi relevantă observarea atentă a mersului în doi. Se poate sesiza egoismul celui căruia nu-i pasă de celălalt, care nu poate ţine pasul şi ritmul sau care rămâne în urmă ori o ia înainte. Totodată, ca şi la dans, se poate sesiza măsura în care cei doi au dorit şi au reuşit să se sincronizeze. Distanţa dintre ei transmite alte semnale importante. La mersul în grup, problema se pune la fel.

### ▣ Poziţia şezând

Suntem o civilizaţie sedentară; poziţia şezând pe scaun a devenit dominantă în lumea noastră şi interpretarea corectă a semnalelor specifice poate fi de mare utilitate. Ne aşezăm la birou, în automobil, la masă, la şedinţă, la teatru, la cinema, la televizor. Chiar şi în parc.

În poziţia aşezat, putem fi „călare pe situaţie", cu „fundul în două luntre", putem sta „ca pe ace" sau „ca pe ghimpi". Un prim indiciu semnificativ rezultă din aprecierea rapidă a modului în care este plasat centrul de greutate al corpului: în faţa, în spatele sau deasupra bazinului.

### ▣ Poziţia de fugă

Este aceea în care cineva stă „ca pe ace", pe marginea scaunului, aplecat în faţă, cu mâinile pe sau între genunchi, cu greutatea trupului concentrată în faţa bazinului şi picioarele în poziţia gata de a păşi. Este tipică pentru persoanele anxioase, lipsite de siguranţă de sine. E adoptată de cineva gata să se ridice şi să plece cât mai repede cu putinţă. Semnalează grabă, indispoziţie, nesiguranţă şi atitudine de fugă, în plan psihic. Când vehiculele de transport în comun se apropie de staţie, călătorii care urmează să coboare iau adesea această poziţie. Dacă partenerul tău stă în poziţie de fugă, ar fi bine să afli care sunt motivele acestei atitudini sau să închei întrevederea. Dacă obţii o schimbare de poziţie, poţi continua. Totuşi, dacă cineva se apleacă brusc către celălalt, cu privirea aţintită înainte, semnalează că este interesat de ceea ce i se spune. Caută apropierea sau este numai „ochi şi urechi", atent la ceea ce aude şi vede.

## Poziţia deschisă, de „luare-aminte"

Este aceea în care cineva, un elev de pildă, stă drept în bancă, ţinând mâinile pe masă, având corpul şi privirea orientate spre vorbitor. Această poziţie generează maximum de atenţie şi receptivitate din partea partenerului de comunicare. Totuşi, poate fi mimată (pentru că profesorul sau şeful o impun, de exemplu), şi nu declanşată din interior, din convingere sinceră. În acest caz, nu este relevantă.

Mimica şi privirea care însoţesc poziţia de şedere pot transmite semnalele de control necesare unei evaluări corecte. Gestica este un alt element de control. Dacă cineva stă drept, dar are braţele încrucişate la piept sau îşi ţine mâna peste gură, de exemplu, poziţia deschisă de şedere ca atare nu mai este relevantă. Lectura limbajului corpului cere precauţie.

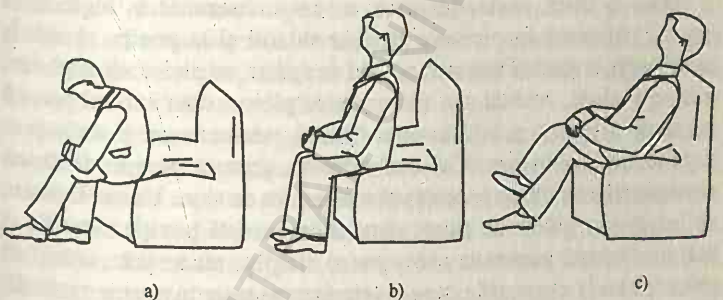



**Figura V.2.** *Corpul în poziţia şezând: a) poziţie „de fugă"; b) poziţie deschisă, flexibilă; c) poziţie relaxată*

## Poziţia rezemat şi relaxat

Este aceea în care centrul de greutate al jumătăţii de sus a corpului este deplasat în spatele bazinului. Cu cât poziţia obişnuită de şedere a unei persoane este mai relaxată, mai comodă, cu atât mai înaltă este poziţia socială ocupată de ea în ierarhia socială. În cazul femeilor, poate fi interpretată şi ca o provocare sexuală, chiar dacă ele o adoptă pentru a demonstra că sunt puternice şi dezinvolte. În cazul lor, este de preferat ca picioarele să fie mai curând lipite unul de altul, poziţia picior peste picior rămânând una tipic feminină.

Bărbaţii puternici au mai curând tendinţa de a ţine picioarele depărtate, atunci când sunt aşezaţi. Demonstrativ şi ostentativ, unii bărbaţi pot pune un picior peste altul, sprijinind glezna unuia pe genunchiul celuilalt. În principiu, deşi este o autoatingere prin care un picior îl protejează pe celălalt, poziţia picior peste picior sugerează deschidere şi siguranţă de sine. Iată cât de interesantă poate fi dispunerea picioarelor în poziţia aşezat. Pentru că rareori ne gândim la ele, picioarele constituie „cea mai cinstită" şi sinceră parte a corpului nostru. Dacă persoana depărtează mult picioarele, ocupând toată suprafaţa scaunului şi o bună parte din împrejurimi, într-o poziţie extrem de relaxată şi comodă, atunci ea este foarte sigură pe sine şi oarecum nepăsătoare faţă de cei din jur, mergând până la neglijenţă şi sfidare. Din contra, dacă picioarele sunt prea strâns lipite unul de altul, persoana este mai curând speriată, incomodată, formalistă şi întru câtva chiar penibilă.

Doar o mică parte din ceea ce am consemnat în legătură cu postura arogantă în picioare rămâne valabil şi la poziţia aşezat. În cazul poziţiei şezând rezemat comod de spătar, cu picioarele depărtate, întinse înainte, relaxat sau picior peste picior, doar rareori poate fi vorba de aroganţă şi înfumurare. Atunci, persoana are şi tendinţa de a privi de sus în jos. Cel mai adesea, această poziţie de şedere semnalează o stare de preaplin şi mulţumire de sine. Un om încordat, neliniştit sau grăbit nu poate rămâne în această poziţie. Studiile au arătat că există persoane care, pur şi simplu, nu se pot „tolăni" cu plăcere nici la ele acasă; stau la televizor aşezate în poziţie verticală, fără să se rezeme.

## ▷ Orientarea N-O

Un alt criteriu de evaluare a atitudinii unui partener de comunicare, în grup, pe durata unor întrevederi îndelungate, se referă la direcţia privirii şi orientarea feţei şi a toracelui. Vera Birkenbihl (*apud* Franz Susmann) numeşte acest tip de orientare a trupului aflat în poziţia şezând „contact N-O".

Iniţialele N şi O vin de la cuvintele „nas" şi „ombilic". Ideea este aceea că o persoană din grup îşi direcţionează involuntar privirea, faţa şi întreg toracele preponderent către persoana sau persoanele pe care le percepe ca fiind mai importante sau faţă de care

nutreşte atitudini şi sentimente speciale. Acest semnal devine relevant în întrevederile care durează cel puţin 10-15 minute.

## ⊡ Poziţia culcat

În timpul somnului de o noapte, o persoană îşi modifică poziţia de câteva zeci de ori. Chiar şi persoanele cu somn liniştit fac acest lucru pentru ca unele sau altele dintre părţile corpului să nu amorţească. Cu toate acestea, majoritatea oamenilor adoptă noapte de noapte doar una, două sau, cel mult, trei poziţii de somn dominante. Poziţiile reflectă cumva stilul de viaţă, dispoziţiile psihice, frământările şi atitudinile persoanei în faţa vieţii. În mod inconştient, unii se fac ghem, iar alţii iau tot patul în stăpânire. Unii dorm mai mult pe burtă, alţii mai curând în poziţia fetusului, alţii mai mult pe o parte şi, câţiva, preponderent pe spate. Persoanele cu un psihic foarte stabil sunt totuşi capabile să doarmă ceasuri în şir exact în poziţia în care au adormit. Poziţia în care o persoană doarme cea mai mare parte a timpului constituie o sursă densă de informaţii asupra modului său de viaţă.

Studiile întreprinse de psihiatri (Samuel Dunkell, de la Harvard, de pildă) afirmă că poziţia în care cineva doarme în mod obişnuit dezvăluie unele aspecte ale personalităţii şi dispoziţiei sale psihice. O persoană îşi schimbă poziţia dominantă în care doarme şi în funcţie de stările sufleteşti prin care trece la un moment dat. Descriem în continuare cele patru poziţii de somn dominante.

*Poziţia fătului (fetus)*, în care se doarme ghemuit, cu genunchii îndoiţi, aduşi la gură. Corpul seamănă cu un ghem. Persoana este chircită şi îşi ascunde faţa şi organele interne. Perna sau o jucărie oarecare pot servi drept nucleu în jurul căruia se adună, circular, întregul trup. Acest mod de a dormi reflectă o atitudine închisă, defensivă, o nevoie acută de a fi ocrotit şi lipsa unui punct de sprijin, în plan psihic. Persoana nu s-a maturizat suficient şi trăieşte o teamă continuă în confruntarea cu viaţa de fiecare zi.

*Poziţia întins pe spate*, numită şi *poziţia regală*, reflectă un sentiment de siguranţă şi încredere în sine, o personalitate puternică, deschisă, curajoasă, adesea, până la imprudenţă. Persoanelor care dorm astfel le este uşor să-i accepte pe ceilalţi aşa cum sunt. Ele se mişcă repede şi apăsat. Sunt deschise şi resimt puternic nevoia de a

da şi a primi cu mare bucurie. Astfel de persoane au avut parte de o copilărie fără griji, în care au fost mai mereu în centrul atenţiei.

*Poziţia întins pe burtă*, cu faţa la cearşaf, braţele întinse şi picioarele depărtate, reflectă o stare de constrângere şi îngrijorare, o atitudine mai închisă şi o anumită nelinişte sau teamă. Persoana care o adoptă manifestă dorinţa secretă de a stabili contacte cu multe persoane şi de a controla şi stăpâni o parte cât mai mare din anturajul său. Persoanele care dorm pe burtă tind să stabilească norme şi reguli de conduită, pentru a controla mediul şi viaţa celor din jur. Fac tot ce le stă în putere pentru a evita surprizele şi liberul arbitru. Sunt ordonate, şi detaliile cele mai neînsemnate le enervează disproporţionat când nu se potrivesc cu regula. Când sunt nesigure, tind să doarmă în diagonală, pentru a ocupa întreg patul şi a stăpâni totul. Dacă mijloacele de constrângere le lipsesc, ele riscă în mod constant şi tenace să rămână singuratice.

*Poziţia semi-fetală* este specifică celor care dorm pe o parte, fără a încovoia prea mult trupul şi a trage cu totul genunchii către gură şi piept. Este o poziţie de somn comodă şi practică. Asigură mare mobilitate şi constanţă, deoarece permite întoarcerea de pe o parte pe alta, practic, fără schimbarea poziţiei de somn dominante. Are şi avantajul de a conserva căldura trupului şi a proteja organele interne vitale, mai ales inima. Poziţia semi-fetală nu semnalează nici nevoia de protecţie şi nici pe aceea de a lua în stăpânire tot patul. Persoanele care o preferă sunt practice, echilibrate, uşor adaptabile la situaţii noi, sigure pe sine şi fără probleme existenţiale.

## Mimica

Mimica reglează comunicarea umană, în fracţiuni de secundă. Uneori, doar într-o clipă, ca o fotogramă, oglindeşte întreaga poveste a unei vieţi, felul de a fi propriu unei persoane şi starea sa interioară, cu doze efemere de bucurie şi tristeţe, vigoare şi oboseală, interes şi plictiseală, siguranţă şi teamă, furie şi calm, agresivitate şi blândeţe, tinereţe şi uzură, confort şi jenă, prietenie şi duşmănie, iubire şi ură, ca şi alte emoţii şi atitudini. Semnalele mimice sar în ochi şi divulgă secrete, atunci când vin în contradicţie cu mesajul verbal al cuvintelor

rostite de o persoană. Atât timp cât mimica rămâne coerentă cu expresia verbală, ele mai pot trece neobservate.

„Lectura" expresiei mimice priveşte toate semnalele pe care le putem observa pe faţa unei persoane şi care transmit mesaje consistente despre ceea ce se petrece cu ea. De pildă, roşul din obraji sau paloarea şi congestia feţei sunt indicii psihosomatice ale unor procese fiziologice şi, totodată, expresii ale unor stări sufleteşti.

Mimica este greu de ţinut sub control şi, ca atare, oferă în mod continuu informaţii asupra reacţiei partenerului: surprindere, satisfacţie, neîncredere, furie, dezaprobare. Mişcările muşchilor feţei produc modificări ale fizionomiei care exprimă sentimente, idei şi frământări interioare de mare profunzime. Dispoziţia psihică şi gradul de acord pot fi evaluate după mişcarea continuă a expresiei şi trăsăturilor feţei, după culoarea şi congestia tenului, tensiunile musculare, zâmbet şi încruntare.

## Fizionomie, frenologie, morfopsihologie şi computere

Ansamblul trăsăturilor feţei şi forma capului conturează ceea ce numim fizionomia unei persoane. Ea nu priveşte expresia în mişcare a feţei, ci aspectul său static, oarecum înnăscut.

Câteva ramuri ale psihologiei studiază atent legăturile existente între fizionomie, pe de o parte, şi trăsăturile dominante ale caracterului individului, pe de altă parte. *Frenologia*, controversata ştiinţă întemeiată de Gall, evaluează caracterul şi dominantele individuale în funcţie de forma craniului, a nasului şi întinderea frunţii. *Criminologia* ţine seama de rezultatele acestor studii. *Morfopsihologia* sau *fiziognomonia* evaluează caracterul şi tipul de personalitate al omului în funcţie de fizionomia sa. În orice caz, chiar şi abilităţile perceptuale ale nespecialistului sunt suficiente pentru un diagnostic minimal al caracterului onest sau pervers al unei persoane, al temperamentului său dominant, al gradului de introvertire, al sensibilităţii emoţionale sau al agerimii minţii.

În plus, implicarea computerului în studiul emoţiilor oglindite în expresiile faciale umane este deja o realitate promiţătoare. Corporaţia americană NCR cooperează cu Universitatea din California de Sud la un proiect numit *E-Motions*. Ideea proiectului este crearea unor baze de date ale expresiilor mimice, în special în zona ochilor şi a

gurii, pentru a testa emoţiile pe care acestea le reflectă. Tehnologia disponibilă reuşeşte deja să recunoască şase emoţii – frică, mânie, bucurie, surpriză, dezgust şi tristeţe. Paul Ekman, psiholog la Universitatea California din San Francisco, este recunoscut ca expert de cea mai înaltă referinţă mondială în studiul exprimării faciale a afectelor.

S-au făcut descoperiri uimitoare prin studiul microexpresiilor faciale în miimi de secundă. *Reflexul de tresărire*, reacţie primitivă şi rapidă la stimuli surpriză, de pildă, contractă aceiaşi cinci muşchi din jurul ochilor, la toţi oamenii, oriunde în lume. Reflexul este ireprimabil, dar cu cât o persoană tresare mai tare, cu atât este mai predispusă să resimtă emoţii negative.

Şi IBM perfectează tehnologii de recunoaştere de către computer a expresiilor faciale ale emoţiilor. Prin proiectul numit *Blue Eyes*, la Almaden Research Center din San Jose, IBM dezvoltă algoritmi capabili să detecteze emoţiile prin măsurarea modificărilor în fracţiuni de secundă ale imaginilor sprâncenelor şi colţurilor gurii.

Tehnologiile disponibile oferă încă rezultate neconcludente, deoarece computerele nu au nici măcar o milionime din abilitatea perceptuală şi intuitivă a oamenilor şi animalelor. Paul Ekman şi doctorul Timothy Wren (Wren, 1997) apreciază că ar exista cel puţin 7 000 de expresii faciale distincte. Expresia cea mai simplă a unui joc mimic poate fi sugestivă pentru marea varietate a emoţiilor sugerate de modificări faciale aparent minore. Arcuirea buzelor în sus şi coborârea sprâncenelor exprimă blândeţe, satisfacţie, veselie. În schimb, căderea colţurilor gurii şi ridicarea sprâncenelor exprimă supărare sau dezacord. Dacă simplificăm modelul feţei la două linii, gura şi sprâncenele, putem deja ilustra o varietate de atitudini şi stări afective.

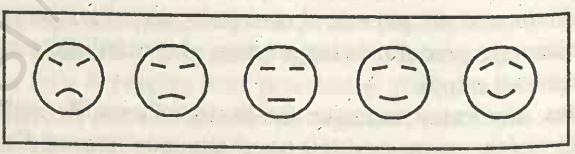


**Figura V.3.** *Sprâncenele şi gura în jocul fizionomiei*

BCU IAŞI

## ▷ Sprâncenele şi ridurile frunţii

Fruntea fiecărei persoane pare să o individualizeze prin desenul unic al cutelor ce exteriorizează sentimentele. Odată cu trecerea anilor, cutele se adâncesc, se rigidizează şi fruntea pare brăzdată de riduri. Linia lor este trasată de gândurile şi emoţiile care pun în mişcare ochii şi sprâncenele.

Când sprâncenele coboară îndelung şi repetat, iau naştere cutele şi apoi ridurile mici, verticale de la rădăcina nasului. Sunt cutele concentrării şi voinţei. Ele indică încordarea atenţiei spre exterior, într-o direcţie precisă. Pot sublinia agresivitatea provocată de furie, fermitate şi concentrarea voinţei spre rezolvarea problemelor.

Când sprâncenele urcă îndelung şi repetat, iau naştere cutele orizontale ale frunţii. Ele semnalează încordarea atenţiei spre interior, sugerând surpriză, uimire, teamă, confuzie sau aroganţă. Decodificarea mai precisă are nevoie şi de alte semnale ale feţei sau gesticii.

Când fruntea este brăzdată de cute verticale şi orizontale, care se întretaie, avem un indiciu sigur al nesiguranţei şi al temerii interioare, abia stăpânite. Când sunt gata să plângă, chiar şi fruntea copiilor face astfel de cute.

## ▷ Gura

Majoritatea vieţuitoarelor îşi folosesc foarte mult gura; muşcă, linge, mestecă, mârâie, cască, urlă, atacă, se apără şi altele. La om, gura face ore suplimentare: vorbeşte, fluieră, zâmbeşte, râde, sărută. În plus, gura nu este doar harnică, ci şi expresivă, chiar una dintre cele mai expresive părţi ale corpului. Chiar şi mişcările abia perceptibile ale colţurilor gurii pot nuanţa semnificativ expresia feţei. Ridicarea lor indică stări pozitive, de bucurie şi îmbunătăţire a dispoziţiei psihice. Faţa unei persoane dominant fericite poate face gropiţe în obraji sau măcar nişte uşoare cute diagonale între buze şi obraji, la ridicarea colţurilor gurii. Coborârea colţurilor gurii semnalează stări de spirit negative, de tristeţe, furie sau încordare. Căderea involuntară a colţurilor gurii, sugerând forma unei potcoave, trădează pesimism, tristeţe, dezamăgire şi pasivitate. Coborârea ostentativă şi teatrală a colţurilor gurii semnalează supărare, dispreţ, dezgust,

respingere. Lipirea voluntară a buzelor poate fi semnul concentrării sau al luării unei decizii. De regulă, buzele mai cărnoase pot semnala senzualitate, iar gura uşor întredeschisă poate semnala deschidere.

## ▶ Privirea şi contactul vizual

Glumind doar pe jumătate, Allan Pease (1995, p. 13) ne avertizează că „o femeie poate arunca o privire *ucigaşă* unui bărbat, comunicând acest mesaj fără să deschidă gura". Poate că exagerează puţin, dar o face ca să atragă atenţia asupra forţei de expresie a privirii.

Ochii pot fi buni, răi, sfredelitori sau „blânzi ca de vacă". Când vorbim cu o persoană care ne place, o privim cu nesaţ în ochi peste 70% din timpul discuţiei. Dacă-i suntem ostili, evităm involuntar contactul vizual (se numeşte aşa pentru că pur şi simplu există, în calitate de contact fizic, rezultat din încrucişarea privirilor). Uneori, privirile se încrucişează scânteind ca nişte săbii.

Faţa şi ochii partenerului de negociere conţin bună parte din mesajul trupului. Persoana deschisă, care acceptă confruntarea, priveşte partenerul în ochi, dar nu fix în ochi şi nu mai mult de 60% din timpul convorbirii. Privirea deschisă, ochi în ochi, nu înseamnă neapărat o pupilă imobilă şi o privire înţepenită, ci o mişcare vie a privirii de la o pupilă la alta. Privirea „obraznică", prea fixă, prea directă, cu ochii măriţi poate indica un reproş tacit sau o formă de hărţuire. Ar fi bine să mergi chiar acum la oglindă şi să priveşti fix în ochii tăi.

Contactul vizual hotărât este o expresie a interesului şi, de regulă, doi parteneri care rezistă fiecare privirilor celuilalt se respectă reciproc. Contactul vizual creează un început de intimitate. Acest lucru rămâne valabil şi în comunicarea cu animalele. Dacă reuşim să prindem contactul vizual deschis şi hotărât cu o fiară care ne ameninţă, ea devine mai puţin agresivă şi periculoasă. Chiar şi privirea nestatornică, oscilând între atenţie şi retragere, a celor care vorbesc grăbit semnifică agitaţie şi nerăbdare. Privirea de sus în jos este tipică persoanelor care se simt superioare şi poate ascunde fie dezinteresul, fie dorinţa de dominare şi aroganţa. La fel şi privirea care scrutează depărtările, trecând dincolo de cei aflaţi în imediata apropiere, cu deosebirea că mai poate trăda şi gândurile aflate în

altă parte sau disconfortul şi sentimentul de inferioritate. Persoanele care evită să privească în ochi fie se simt vinovate, fie au nevoie să se debaraseze de un sentiment de inferioritate. Privirea „aruncată pe furiş" spionează cu coada ochiului şi este tipică persoanelor care doresc să observe fără a fi observate. Cu toate acestea, mulţi escroci privesc direct şi „inocent", cu ochii larg deschişi.

În poziţia de ascultare sunt indicate contacte vizuale de 4-5 secunde, la intervale regulate de timp. Dacă îţi este greu să stabileşti contact vizual, priveşte un punct imaginar, situat între ochii interlocutorului. În grupuri mari, este recomandat să priveşti, pe rând, fiecare segment din grup. În grupuri mici, când eşti prezentat, se recomandă să priveşti în ochii fiecărei persoane timp de 3-5 secunde.

*Pupila*. În plan fiziologic, dilatarea sau contracţia pupilei este o formă de adaptare la variaţia intensităţii luminii ; pupilele sunt foarte mici într-o zi însorită şi foarte mari într-o noapte întunecoasă. Însă pupila se dilată sau se contractă şi la lumină constantă.

În plan psihic, emoţiile influenţează dimensiunea pupilelor. Dilatarea este semn de atracţie, ispită, dorinţă, bucurie, interes, plăcere şi acord. Dimpotrivă, contracţia semnalează respingere, dezgust, disconfort, dezacord. Când privirea trece peste ceva urât sau mizerabil, pupila se micşorează spontan. Când pupilele partenerului de negocieri se măresc, poţi creşte liniştit preţul. Când se contractă, e timpul potrivit să faci nişte concesii. Pupilele mari exercită atracţie inconştientă asupra noastră, iar instinctul face ca bebeluşii să aibă pupilele mărite, pentru a-şi mări şansele de supravieţuire. Pupilele unei femei se măresc seducător când ea îl priveşte pe bărbatul care o atrage.

În orice caz, pupilele şi jocul lor fascinează, fără a putea fi controlate în mod voluntar. Faptul că emit semnale involuntare, recepţionate inconştient face ca pupilele să fie cei mai sinceri indicatori ai limbajului trupului. Jucătorului de poker i se măresc pupilele atunci când are o „mână bună", indiferent de masca pe care şi-o aruncă pe întreaga expresie a feţei.

*Unghiul intern* al globului ocular şi gradul de deschidere al ochilor constituie un alt indicator al gradului de interes faţă de partener sau faţă de ceea ce spune. Unghiul intern este, de fapt, un triunghi roşu în colţul ochiului, spre nas. Când este vizibil, pleoapa superioară este ridicată. Interesul există. Când este acoperit, interesul

a dispărut sau este vorba de un dezacord. Este bine să ceri acordul cuiva atunci când îi vezi unghiul intern al ochiului.

*Feluri de a privi.* Privirea poate fi tandră, aspră, inteligentă, tâmpă, nepăsătoare, prietenoasă sau ostilă, pentru că ochii sunt „oglinda sufletului". În mare, există trei feluri de a privi, complet diferite între ele, care insinuează tipul de relaţie propusă partenerului de comunicare.

Privirea *oficială* este cea focalizată doar pe fruntea partenerului, pe un mic triunghi aflat la rădăcina nasului, deasupra liniei ochilor. Un ordin verbal, dat pe un ton aspru şi dictatorial, dar nesprijinit de privirea oficială poate rămâne fără efect. Dacă şeful dă secretarei sale un ordin sec şi aspru, privind-o cald în ochi, lăsând privirea să-i mângâie coapsele, aceasta va rămâne confuză şi va avea tendinţa să nu ia ordinul în serios: „A zis şeful, dar... hi, hi!".

Privirea *de anturaj*, aruncată la prezentări şi la primul contact, este cea care coboară de pe frunte, sub nivelul ochilor, focalizată pe zona unui triunghi mai amplu, ale cărui vârfuri sunt ochii şi gura.

Privirea *intimă* scanează, alunecă şi se „lipeşte" peste suprafeţe mari pe trupul cuiva, fără focalizare, de la nivelul ochilor până la al coapselor şi din picioare până în cap. Propune şi un alt tip de relaţie decât cea neutră, politicoasă, rece, diplomatică sau strict profesională.

Privire oficială Privire de anturaj Privire intimă

**Figura V.4.** *Feluri de a privi* (apud *Allan Pease)*

Intensitatea şi durata contactului vizual cu interlocutorul, ca şi schimbările în direcţia privirii pot nuanţa alte dimensiuni ale relaţiei. Interesul faţă de partener este intim legat de modul de a privi. Când o persoană sau ceea ce spune ea nu ne interesează, mutăm involuntar

privirea în altă parte. Privirea insistentă, cu pupilele dilatate, semnalează dorinţa de intimitate, interesul pentru ceva anume şi o manieră de a hărţui sau de a face curte. Adesea, privirea insistentă este aşteptată, chiar dorită. Nu-i rău să ştim când anume.

Ochii nu comunică izolat de restul corpului. În diverse combinaţii cu mişcarea pleoapelor, a sprâncenelor şi a mâinilor, ochii spun incomparabil mai mult decât gura care rosteşte cuvintele.

## Zâmbetul

„Cine nu ştie să zâmbească să nu-şi deschidă magazin", spune un proverb oriental. Lasă să se înţeleagă nu doar faptul că un comerciant ursuz şi cinic, cu mimică plângăcioasă va avea o relaţie proastă cu clienţii, ci şi ceva despre personalitatea omului care nu zâmbeşte. Când zâmbim în afară, o facem şi pe dinăuntru.

„Omul care nu poate zâmbi nu este împăcat în sinea sa", spune Birkenbihl (1999, p. 121). Lui îi va fi greu să comunice cu ceilalţi şi să răspândească bună dispoziţie. În lipsa exerciţiului zâmbetului, colţurile buzelor coboară şi, în jurul gurii, apare o cută de amărăciune. În limbajul trupului, rictusul amar din colţul buzelor semnifică un fel de acreală. O discuţie acră lasă pe faţă însemnele aceluiaşi „gust".

Ca stimul fiziologic, zâmbetul este reconfortant, energizant, terapeutic. Şi nu doar pentru că ajută la ridicarea colţurilor gurii. El trimite în interior mesaje de îmbărbătare. Chiar un zâmbet silit şi caraghios este de o sută de ori mai bun decât o grimasă chinuită. Dacă-l păstrezi pe chip 20 de secunde şi realizezi că-i caraghios, obţii un zâmbet adevărat şi râzi de-a binelea de acreala de mai înainte.

Un zâmbet comunică mai mult decât o sută de cuvinte. Destinde atmosfera, dezarmează, declanşează simpatie şi convinge, adesea, mai bine ca un discurs întreg. Nimeni nu-i atât de bogat încât să nu simtă nevoia de zâmbet şi nici atât de nemernic încât să nu-l merite. Pentru vânzători, negociatori, purtători de cuvânt, diplomaţi, agenţi de protocol şi de relaţii publice, zâmbetul face parte din „meserie". Este drept că, pentru oamenii de afaceri şi managerii ce joacă rolul de duri şi intransigenţi, a zâmbi mai rar poate fi un semn de putere şi seriozitate.

### ▷ Nasul

Nasul nu are expresivitatea ochilor sau a gurii, dar poate oferi semnale de sprijin. Strâmbăm din nas când ceva nu ne place, ferim nasul când altceva ne dezgustă, dilatăm nările când adulmecăm sau când fremătăm de dorinţă sau de teamă. Dacă nu suntem antrenaţi să minţim, atunci când o facem totuşi sau avem ceva de ascuns, tindem să ne atingem nasul cu mâna, căutând autoatingerea. O privire atentă poate bănui minciuna.

### ▷ Plânsul şi lacrimile

Ochii se umezesc şi lacrimile pot curge atunci când intră un corp străin în ei, ca şi atunci când trăim un sentiment de neajutorare, tristeţe sau ruşine, astfel încât ni se face insuportabil de milă de noi înşine. Unele persoane pot plânge nu doar când sunt supărate, ci şi atunci când sunt extrem de bucuroase sau încăpăţânate.

### ▷ Tenul

Pielea reacţionează chiar şi la unii stimuli afectivi foarte slabi. Cearcănele închise la culoare, de pildă, sugerează oboseală, uzură sau unele afecţiuni cardiace. Pielea se face „ca de găină" când ne trec fiori de spaimă. Fruntea se acoperă de broboane de sudoare în momentele de mare tensiune. Un om bolnav „arată rău", prea palid sau prea vânăt.

## ▣ Gestica

Kinezica este o ştiinţă recentă, cu o vârstă de doar câteva decenii. Ea nu dispune de formule magice care să decodifice limbajul trupului într-o manieră precisă şi riguroasă, ca un manual de chimie, de exemplu, dar ne poate ajuta să devenim ceva mai conştienţi de semnificaţia propriilor gesturi, în afaceri şi în viaţa cotidiană. Registrul gesticii cuprinde mişcările trupului întreg, ale mâinilor şi degetelor, ale picioarelor, umerilor, gâtului şi capului, ca şi felul cuiva de a acţiona mai apăsat sau mai uşor, mai rapid sau mai lent,

atunci când deschide o uşă, salută, stinge ţigara, strânge mâna, culege o scamă şi aşa mai departe. Spre deosebire de omul sănătos, un om bolnav gesticulează slab şi ezitant.

## Tensiunea mişcărilor

Fiecare gând şi fiecare sentiment constituie un impuls interior care transpare într-o anumită tensionare musculară a corpului nostru. Mincinosul, de pildă, va da semnale de teamă că va fi descoperit. Astfel de semnale apar mai ales la periferia trupului, sub forma agitaţiei degetelor, a încordării degetelor picioarelor, tremurului uşor al muşchilor gâtului, lovirii podelei ca pentru fugă, respiraţiei neregulate, tendinţei de a-şi drege vocea, a uscăciunii gurii şi sub multe alte forme. Pentru a evalua corect atitudinea unei persoane prin semnalele pe care le emite corpul, este util să apreciem gradul de tensionare a trupului său. Ritmul respiraţiei constituie un prim indiciu al gradului de tensionare. Atunci când ne autoevaluăm în oglindă, este important să ne controlăm respiraţia şi să avem grijă să respirăm adânc. Aproape orice mişcare efectuată în stare de încordare excesivă riscă să devină inestetică. Mişcările spontane au darul de a elimina tensiunile din corp.

## Viteza mişcărilor

În raport cu viteza mişcărilor, apreciată prin amploarea şi durata lor, percepem măcar câteva categorii de mişcări: lente, bruşte, calme, echilibrate, regulate şi neregulate. Mişcările lente par să decurgă una din alta şi dau impresia de continuitate. Cele foarte lente indică moliciune, resemnare sau un temperament flegmatic. Mişcările bruşte sunt separate una de alta şi creează rupturi. Ele indică energie, bucurie, entuziasm sau un temperament sangvin. Fiecare mişcare este efectuată într-un anumit spaţiu şi într-o anumită durată de timp, cu o anumită tensiune musculară. Impulsul necesar efectuării lor spune multe despre persoana care le execută cu regularitate. Persoanele care fac cu plăcere mişcări predominant de *apăsare* şi greoaie sunt mai robuste, tenace şi rezistente. Persoanele care fac mai curând mişcări bruşte, de *împingere*, sunt adesea agresive şi nepăsătoare. În schimb, persoanele care fac mişcări predominant de *plutire* sunt

visătoare, cu „capul în nori", relaxate şi oarecum rupte de realitatea prezentă aici şi acum. Persoanele care fac mişcări predominant de *fluturare*, uşoare, dar bruşte, ca nişte păsări fluturând din aripi, sunt mai curând instabile, neliniştite, nemulţumite şi nervoase.

Persoanele care nu se exteriorizează prin mişcări, în limbajul trupului, atunci când sunt supărate sau nervoase, acumulează tensiuni şi sunt susceptibile de reacţii violente în situaţii total inadecvate.

## ▣ Proximitate şi poziţie

Am văzut în capitolul I ce semnificaţii pot avea distanţele la care ne plasăm faţă de interlocutor. Mesaje în plus aduc orientarea şi poziţia: în picioare sau aşezat, de aceeaşi parte a mesei (parteneri) sau faţă în faţă, cu masa între noi (adversari). Oamenii care doresc să coopereze au tendinţa involuntară de a veni mai aproape, de a se aşeza alături sau de aceeaşi parte. Cei care tind spre adversitate se aşază faţă în faţă. Este mai uşor să te certi cu oponentul de dincolo de masă. Ai observat, desigur, la şedinţe, petreceri sau alte ocazii de acest gen, că altercaţiile, ironiile şi certurile apar cu predilecţie între persoanele aflate faţă în faţă, de o parte şi cealaltă a mesei. Rareori se contrazic cei aflaţi de aceeaşi latură; se află de aceeaşi parte a „baricadei".

## ▣ Orientarea

Orientarea corpului sau a părţilor sale în raport cu partenerul poartă mesaje subtile, greu de controlat în mod conştient. Tendinţa de a orienta corpul, privirea şi palmele deschise către partener este pozitivă pentru comunicare. Orientarea corpului şi a privirii către uşă semnalează dorinţa de a pleca. Privirea ceasului indică grabă, nerăbdare sau plictis. Întoarcerea dosului palmelor, a capului, a spatelui sau a fundului are semnificaţii ce merită nuanţate.

## ▣ Mişcările capului

Capul sus indică siguranţă de sine şi acţiune. Poziţia ostentativă a capului sus poate indica şi o persoană arogantă şi greu abordabilă. Capul lăsat în piept poate fi o dovadă a lipsei de voinţă şi de speranţă. Poziţia capului poate spune dacă cineva ascultă, tolerează, detestă

sau este indiferent. Întoarcerea capului de la partener indică respingere. Poziţia de ascultare cu mare interes este aceea în care capul este uşor înclinat lateral. Clătinarea capului (discretă sau nu) în sus şi în jos semnifică aprobare, înţelegere, încurajare. Gestul are aceste semnificaţii aproape pretutindeni în lume (în Balcani există excepţii). Clătinarea capului la dreapta şi la stânga neagă, dezaprobă, descurajează.

Clătinarea abia perceptibilă a capului, orizontal sau vertical, poate fi un instrument de manevrare a unei runde de negocieri sau a unui interviu. În general, putem câştiga mai uşor pe cineva dacă imităm insesizabil poziţia capului său.

## Mâinile şi degetele

Mâinile şi mişcările lor nu pot minţi cu uşurinţă, pentru că sunt expresive şi la nivel inconştient. Uneori, le ascundem sub braţ ca să nu ne divulge secretele, mai ales în stări de nelinişte şi anxietate. Ducerea lor la spate semnifică un plus de siguranţă, chiar dacă este dobândită prin autoatingere, apucând încheietura unei mâini cu cealaltă.

Amploarea şi ritmul mişcărilor transmit o altă categorie de semnale. Gesturile ample şi liniştite (mari) au ceva aristocratic şi impunător. Reflectă patos şi grandoare. Totuşi, gesturile ample care sunt repezite şi febrile reflectă agresivitate şi dorinţa de a ieşi repede în evidenţă. Sunt caracteristice ambiţioşilor, dar şi fanfaronilor, lăudăroşilor.

Gesturile şi mişcările simple reflectă, de cele mai multe ori, modestia, simplitatea, reţinerea şi tendinţa de a nu ieşi în evidenţă. Cei şireţi pot recurge deliberat la ele pentru a părea modeşti şi inocenţi.

Mâinile adunate lângă trup, cu umerii strânşi şi capul între umeri, trădează timiditate, nesiguranţă, complexe de inferioritate.

Direcţia gesturilor cu mâna spune alte lucruri interesante. Persoanele egoiste gesticulează mai mult înspre propriul corp. Când oferă ceva, o astfel de persoană trage mâna spre sine, de parcă ar vrea să păstreze ceea ce oferă. În general, în momentul în care o persoană se gândeşte la sine, indiferent de ceea ce spune, are tendinţa să indice cu mâinile spre piept.

Împreunarea mâinilor şi încleştarea acestora pot fi semne de încordare, frustrare sau agresivitate, dacă gestul este la înălţimea pieptului sau mai sus. Pe măsură ce mâinile împreunate coboară, scade şi intensitatea încordării.

Încrucişarea mâinilor pe piept este un gest de închidere. Răbdarea s-a sfârşit. O metodă de demontare a acestui gest este oferirea unui obiect (pix, revistă, fotografie), care obligă la desfacerea barierei.

Gestul de împreunare a degetelor în formă de boltă sau de coif cu vârful în sus, în timpul negocierilor, semnalează siguranţă de sine la o persoană nesociabilă. Când degetele sunt împreunate la nivelul ochilor, iar partenerul este privit printre degete, gestul vădeşte aroganţă şi neîncredere. Din contra, aşezarea coatelor pe masă şi îndoirea antebraţelor în formă de piramidă, cu împreunarea braţelor în dreptul gurii, fie că persoana vorbeşte, fie că ascultă, semnifică dificultate, slăbiciune şi nesiguranţă. Când dobândeşte siguranţă şi ia decizia, persoana aşază ferm mâinile pe masă. Coiful îndreptat în jos este tipic mai degrabă celui gata să asculte, şi nu să vorbească.

Etalarea degetului mare poate fi un semn de superioritate sau de curtenire. Are semnificaţia crestei de cocoş, dar este mai curând pozitiv. Gestul vine în contrast cu mesajul verbal când cineva îşi prinde reverul hainei, cu degetul mare etalat cocoşeşte în afară, şi spune: „După umila mea părere...". Aroganţa gestului contrazice modestia vorbelor, probabil dintr-o tendinţă inconştientă de compensare. Femeile dornice să domine etalează degetul mare, copiind comportamente masculine. Contactul fizic obţinut prin strângerea de mână este abordat pe larg într-un alt capitol.

## ▣ Contactul corporal

Pentru majoritatea oamenilor, contactul fizic uşor generează reacţii interne pozitive. Explicaţia pare a fi legată de evocarea atingerilor materne din copilărie, ocrotitoare, mângâietoare. În viaţa unui cuplu, de pildă, scăderea frecvenţei atingerilor e semn de deteriorare a relaţiei şi motiv de îngrijorare.

Contactul corporal la nivelul atingerilor uşoare, mai mult sau mai puţin erotice, poate însemna mângâiere, frecare, gâdilare, zgâriere, bobârnac, masare, ciupire şi plesnire. Strângerea mâinii este un gen de contact fizic mai mult sau mai puţin ritual, însoţit sau nu

de atingerea cotului şi de o uşoară bătaie pe spate sau pe umăr. Ghidarea şi prinderea umerilor, a mijlocului, braţului, reverului sau gulerului sunt alte contacte cu semnificaţii importante asupra intenţiilor de apropiere, cooperare, intimitate, posesiune sau agresivitate. Urmează contactele cu grad ridicat de intensitate şi intimitate, precum masajul, îmbrăţişarea şi sărutul. Ultimele sunt însoţite şi de schimburi de substanţe chimice care cresc atracţia şi răscolesc pasiunea. În sexualitate, atingerile evoluează treptat, oferind şi primind stimuli tot mai puternici şi culminând cu penetrarea, masajul sexual şi orgasmul.

Decodificate cu discernământ, contactele corporale traduc chiar atitudinile şi intenţiile nedeclarate ale partenerului. În orice caz, s-a dovedit faptul că atingerea fizică poate fi manipulativă.

## Manifestările ostile

Scrâşnetul dinţilor, pumnul strâns, rânjetul, capul plecat în poziţia „împunge", mâinile încleştate, întoarcerea capului, spatelui sau fundului către interlocutor, congestia feţei, încordarea muşchilor gâtului, scânteierea metalică a privirii, privirea de sus în jos şi indicarea agresivă cu degetul sunt tot atâtea semne de posibilă ostilitate. Ele se regăsesc la om, ca şi în toată lumea animală, unde se atacă cinstit, cu colţii şi cu ghearele. Gestul de a indica pe cineva cu arătătorul, având mâna închisă cu podul palmei în sus, este resimţit ca o împunsătură psihologică.

## Puterea palmei

Palma deschisă către celălalt este semnul asigurării, sincerităţii şi onestităţii. Un om sincer gesticulează, expunând palmele către partener. Ridicatul din umeri şi sprâncene, cu palmele deschise, transmite, în modul cel mai nevinovat, faptul că cineva nu ştie sau nu poate face ceva anume.

Mi s-a întâmplat cândva să întreb un bărbat, care avea un pepene în braţe, dacă ştie unde este o stradă anume. S-a uitat la mine încurcat şi mi-a cerut să ţin pepenele. Apoi, eliberat, a ridicat din umeri, cu braţele desfăcute şi palmele goale, spunând: „Nu ştiu, domnule". A simţit nevoia să spună asta cu tot trupul.

Agenţii comerciali, negociatorii şi vânzătorii sunt învăţaţi să observe poziţia palmelor clientului, atunci când acesta argumentează ceva. Ei ştiu că motivele întemeiate nu pot fi expuse altfel decât cu palmele deschise. Palma deschisă are conotaţii pozitive care, transpuse în limbaj verbal, au efecte asemănătoare cu cele ale cuvintelor magice: frumos, ieftin, durabil, sexy. Palma transmite şi mesaje de dominare (orientată în jos) sau supunere (orientată în sus).

### ▣ Acoperirea gurii

Gestul de a acoperi gura cu mâna (vizibil la copii) indică faptul că cineva minte, spune prostii, falsifică ceva sau este surprins. La adulţi, gestul s-a mai rafinat; când adultul minte, mâna sa primeşte comanda inconştientă de a acoperi gura păcătoasă, dar, în ultima clipă, intervine controlul conştient care face mâna să alunece peste faţă, să frece nasul, bărbia sau să atingă buzele (mai ales în cazul adolescenţilor). Banalul gest de a freca uşor nasul cu degetul arătător poate fi interpretat şi ca un semn de nesinceritate, nehotărâre, atitudine ostilă sau intenţie de negare. Dacă este făcut imediat ce partenerul pune o întrebare, gestul indică dubiul cu privire la răspuns: va răspunde sau nu, va fi corect sau incorect, va alege sau nu calea morală?

### ▣ Susţinerea gestuală a discursului

Susţinerea discursului verbal cu elemente nonverbale ce ţin de limbajul trupului este o altă problemă ce merită atenţie. În timp ce vorbeşte, oratorul are o anumită mimă şi pantomimă: se mişcă, dă din mâini, din cap, pune în mişcare muşchii feţei, schimbă poziţia picioarelor... Mişcările capului, ale corpului şi ale braţelor subliniază şi dau un înţeles mai clar cuvintelor. Mesajul trupului face parte din discurs. Totul este OK când mesajele trupului se corelează cu cele verbale. Un vorbitor poate spune ceva de genul: „Avem trei obiective importante...". Elocinţa sa creşte dacă ridică braţul, într-un gest elegant, arătând trei degete. Ulterior, va putea descrie obiectivele, indicând ordinul acestora prin numărul degetelor ridicate. Gesturile din timpul discursului sunt ca „semnele de punctuaţie" care ajută lectura unui text. În grup, gesturile permit sincronizarea vorbitorilor; o mână ridicată indică dorinţa de a interveni. Gestul cu palma în sus indică cea mai blândă invitaţie.

Există şi un limbaj magic al gesturilor de susţinere a discursului, regăsit în arsenalul euforizant şi isterizant al unor personaje carismatice: Churchill, Hitler, Juan Perón etc.

## Bariera picioarelor

Asemănător cu încrucişarea braţelor, gestul de încrucişare a picioarelor poate semnifica uneori atitudine defensivă şi de închidere. Adesea, mai ales în cazul femeilor, el nu este concludent; se pune picior peste picior pentru că „aşa procedează o doamnă", pentru că e frig sau scaunul este incomod. Când piciorul este aşezat peste genunchi şi prins cu mâna, avem de-a face cu o atitudine rigidă, cu încăpăţânare şi rezistenţă la argumente.

Încrucişarea gleznelor, eventual însoţită de strângerea braţelor scaunului în mâini sau de aşezarea pumnilor pe genunchi, poate fi un semnal negativ, de nervozitate, frică sau disconfort. Este un gest care ţine loc de „muşcarea buzelor".

## Gesturi deschise sau închise

Tehnica *gesturilor deschise* este folosită profesional de către vânzători, agenţi de protocol sau reporteri. Între altele, acestea constau în orientarea palmelor deschise către acesta, orientarea corpului şi a feţei către acesta, evitarea încrucişării braţelor şi picioarelor, înclinarea corpului către interlocutor, susţinerea privirii etc. Când partenerul şi-a încrucişat braţele, oferă-i ceva pentru a-i da ocazia să le deschidă. Vei anihila o barieră.

Atitudinea de închidere sau de apărare este semnalată prin încrucişarea braţelor şi picioarelor, prin lăsarea pe spate şi pe spătarul scaunului sau prin distanţarea de interlocutor. Mesaje agresive şi frustrante pot fi găsite în încleştarea mâinilor sau încălcarea teritoriului propriu de către, de pildă, cineva care pune geanta şi se sprijină de biroul altcuiva. Plictiseala şi indiferenţa pot fi indicate de gestul de a sprijini obrazul pe toată palma. Manifestările de acest gen sunt *gesturi închise*. Ele arată că interlocutorul nu doreşte comunicarea. Creează bariere şi privirea orientată în altă parte sau peste interlocutor. Evitarea contactului vizual, ascunderea ochilor şi a feţei în spatele ochelarilor sau al unor bucle de păr pot fi alte gesturi de închidere. Dacă partenerul ia distanţă, se lasă pe spătarul

scaunului şi are braţele încrucişate, nu mai insista; nu mai este cu tine.

Pe cât posibil, se recomandă sincronizarea sau oglindirea, prin copierea discretă a gesturilor şi a posturii partenerului. Intrând în ritmul mişcărilor sale, sincronizând respiraţia, privirea, orientarea trupului, putem intensifica raportul interpersonal. Partenerul te va simţi mai aproape, mai asemenea lui, atunci când se va regăsi în oglindă. La nivel inconştient, se va identifica mai uşor cu interesele şi dorinţele tale. Va trece mai uşor de partea ta.

## ▣ Înfăţişarea exterioară

Nu-l face haina pe om, dar îl prezintă. Îmbrăcămintea este o completare a corpului nostru, ca blana pentru animale sau penele pentru păsări. Mai întâi suntem văzuţi şi abia după aceea auziţi. Prima impresie este puternic influenţată de înfăţişarea exterioară, privită ca întreg. Îmbrăcămintea, limuzina, postura, privirea, fizionomia şi gesturile de salut concură la cristalizarea primei impresii, care rămâne fundamentală pentru întreaga comunicare ulterioară. În special în mediul bancar şi în asigurări, *business dress*-ul este deja obligatoriu.

Îmbrăcămintea se poate adapta mereu situaţiei. Cea oficială şi protocolară reflectă adesea un caracter conservator, rigid, dar impune, respectă şi nu creează probleme. Un bluzon trăsnit şi nişte *jeans* confortabili pot comunica relaxare şi simplitate, dacă sunt adecvate mediului.

Tendinţa unor persoane de a se „împodobi" şi vopsi excesiv este interpretată ca o „voce" a trupului, care ţipă disperat după atenţie.

*Antrenamentul nr. 23*

**MIM – „Cuvintele" trupului**

Jocul numit „Mim" este cunoscut şi jucat în şcolile occidentale încă din clasele mici (în Norvegia şi Suedia, de pildă, la disciplina numită Mimă-Pantomimă). Deşi e infinit mai instructiv şi mai înţelept decât pare la prima vedere, este prea puţin

cunoscut şi jucat. La capătul unui capitol despre limbajul trupului va putea fi cu atât mai relevant.

Se joacă în faţa unui public, deci în grup. Se fac atâtea bileţele câţi membri numără grupul. Pe fiecare bileţel este înscris un cuvânt, preluat dintr-o listă de cuvinte alese tot de membrii grupului. Fiecare persoană alege câte un bileţel, la întâmplare. Rostirea cuvântului de pe bilet este interzisă. Apoi, pe rând, fiecare va exprima cuvântul de pe bilet, fără a-l rosti, adică exclusiv prin limbajul trupului său. Va continua pantomima până când cel puţin jumătate din public va decodifica înţelesul cuvântului. După ce tot grupul a jucat o listă de cuvinte, jocul se poate relua, cu aceleaşi cuvinte sau cu altele, dintr-o nouă listă stabilită de comun acord.

## Semnalele trupului în negocieri

Negocierea este un mozaic de cooperare, compromis, dominare, abandon şi confruntare între indivizi şi grupuri umane, care angajează în cel mai înalt grad limbajele comunicării interumane. În cadrul unei runde de negocieri directe, limbajul nonverbal constituie atât o armă de temut, cât şi un călcâi al lui Ahile. Măcar pe ici, pe colo, mesajele sale pot fi descifrate, controlate, ascunse sau etalate, după împrejurări.

Una dintre marile greşeli pe care le pot face veleitariştii într-ale limbajului trupului este aceea de a interpreta semnale izolate de alte semnale şi de context. După cum ne avertizează Allan Pease, „limbajul trupului constă în cuvinte, propoziţii şi o anumită punctuaţie. Fiecare gest este asemenea unui cuvânt, iar un cuvânt poate avea mai multe înţelesuri. Numai analizat într-o propoziţie, alături de alte cuvinte, putem înţelege pe deplin sensul unui cuvânt" (Pease, 1995, p. 21). Doar sub rezerva acestui avertisment, informaţiile etalate în următorul tabel ar putea fi de folos cuiva.

**Tabelul V.1.** *(Im)Posibila lectură a limbajului trupului în negocieri*

| Nr. | Semnalul trupului | Mesajul probabil |
|---|---|---|
| 1. | Pupile dilatate | Lumină slabă; interes, atracţie, ispită<br>Se pot cere concesii, se poate ridica preţul. |
| 2. | Unghiul intern al globului ocular este vizibil. | Aprobare, interes, atenţie |
| 3. | Pupile mici | Luminozitate mare; interes scăzut, respingere |
| 4. | Ochii mici; unghiul intern ascuns | Dezacord, plictis, dezinteres |
| 5. | Colţurile gurii arcuite în jos; capetele exterioare ale sprâncenelor ridicate | Mânie, amărăciune, îngrijorare, ameninţare. Nu vei cere mai mult. |
| 6. | Colţurile gurii arcuite în sus; sprâncenele cu capetele exterioare coborâte | Bucurie, aprobare, satisfacţie, interes, sinceritate, înţelegere |
| 7. | Linia buzelor dreaptă, sprâncenele drepte, pleoapele căzute | Lipsă de interes, lipsă de grabă |
| 8. | Palmele deschise către partener | Sinceritate, onestitate, deschidere |
| 9. | Palma deschisă în sus | Supunere |
| 10. | Palma îndreptată în jos | Dominare |
| 11. | Pumnul strâns | Agresivitate, încordare |
| 12. | • evită privirea;<br>• se îndepărtează;<br>• încrucişează braţele;<br>• atinge, freacă nasul;<br>• privirea şi trupul orientate spre ieşire;<br>• freacă ochii;<br>• încheie haina | Neîncredere, suspiciune, sentiment de culpă. Partenerul ascunde ceva, are intenţii ascunse. |
| 13. | • respiraţie precipitată;<br>• produce sunetul „ţţ";<br>• strânge pumnul, frământă mâinile, gesturi cu pumnul strâns; | Nemulţumire, agresivitate, frustrare, irascibilitate, amărăciune |

| Nr. | Semnalul trupului | Mesajul probabil |
|---|---|---|
| 13. | • arată cu degetul;<br>• trece des mâna prin păr, freacă ceafa;<br>• loveşte cu piciorul un balon imaginar | |
| 14. | • ţine o mână la spate;<br>• strânge încheietura mâinii;<br>• ţine pumnii strânşi la spate | Îşi impune autocontrolul, este ferm. |
| 15. | • mângâieşte ceva;<br>• bate darabana pe masă;<br>• picior peste picior, mişcă ritmic laba piciorului;<br>• capul între mâini sau rezemat pe mână, privirea în gol | Plictiseală, prudenţă, lipsă de grabă, aşteptare |
| 16. | • ciupeşte pielea obrazului;<br>• bagă mâinile în buzunare | Gata să reafirme şi să reargumenteze poziţia anterioară |
| 17. | • transpiră;<br>• pocneşte degetele, zornăie banii în buzunare, se agită pe scaun;<br>• fluieră, îşi drege glasul, produce sunetul „phiu", se bâlbâie;<br>• fumează ţigară după ţigară;<br>• prinde şi ciupeşte pielea de pe mână;<br>• strânge maxilarele, nu priveşte interlocutorul, clipeşte des;<br>• se trage de ureche, îndepărtează scame imaginare | Nerăbdare, nesiguranţă, nervozitate, criză de timp, lipsa autocontrolului, încordare |
| 18. | • picioarele pe birou sau pe scaun;<br>• rezemat neconvenţional de masă sau de altceva;<br>• suflă fumul ţigării spre tavan;<br>• mâinile la ceafă, lăsat pe spate, priveşte de sus | Poziţie de relaxare, comoditate, dominare, sentimentul că se află acasă, stăpân pe situaţie, aroganţă |
| 19. | • descheie haina, desface braţele, gesturi dezinvolte | Relaxare, degajare, încredere, dezinvoltură |

| Nr. | Semnalul trupului | Mesajul probabil |
|---|---|---|
| 20. | • arată cu degetul;<br>• picior peste picior, pumni strânşi, bătăi în masă;<br>• braţe încrucişate | Apărare, pândă, circumspecţie |
| 21. | • mângâie bărbia, cu capul dat pe spate, trece mâna peste faţă;<br>• priveşte peste ochelari sau îi şterge, ţine braţul ochelarilor în gură;<br>• umple pipa, modelează ţigara | Evaluarea partenerului, evaluarea concesiilor, evaluarea discursului, trage de timp |
| 22. | • mâinile în şolduri sau pe genunchi;<br>• se apropie sau vine pe marginea scaunului;<br>• prinde marginea mesei cu mâinile | Este hotărât, a luat deja sau va lua curând o decizie. |
| 23. | • braţele deschise;<br>• haina descheiată;<br>• capul pe spate, fruntea sus, caută privirea | Poziţie conciliantă, deschisă, de cooperare, siguranţă |
| 24. | • ţinută dreaptă, gesturi dezinvolte;<br>• mâinile la spate sau în buzunare, cu degetele mari în afară;<br>• prinde reverul hainei | Încredere, deschidere, stăpânire de sine |
| 25. | • freacă palmele;<br>• mâna la piept, gestul de a da mâna;<br>• se apropie;<br>• aranjează haina şi lucrurile | Satisfacţie<br>Acceptare |

Reamintim avertismentul. Este greşit şi riscant să interpretăm semnalele izolate ale trupului, altfel decât în context. *Ca şi comunicarea verbală, limbajul trupului are sintaxă, se exprimă în propoziţii şi fraze. Fiecare gest e un alt fel de „cuvânt", cu multe înţelesuri. Sensul său deplin poate fi găsit doar alături de alte gesturi, care-l acompaniază, confirmând sau contrazicând.*

BCU CENTRALA UNIVERSITARA

CAPITOLUL VI

# Comunicare scrisă în afaceri

„Iertaţi-mi această scrisoare lungă.
N-am avut timp să scriu una mai scurtă."
(Blaise Pascal)

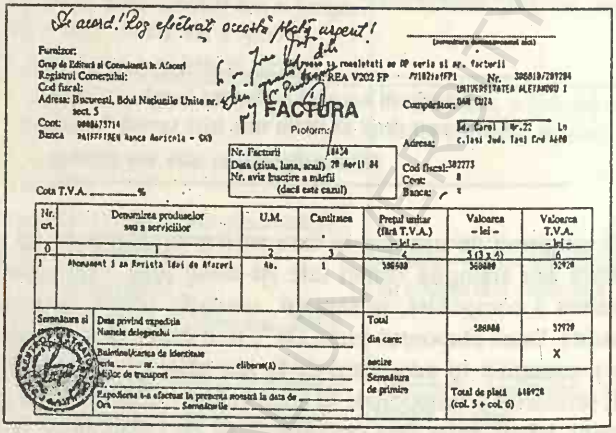
Eşti mulţumit de maniera în care scrisorile de afaceri ce poartă semnătura sau ştampila firmei tale îşi ating ţinta? Gândeşte-te la hârtia-antet a companiei, la somaţii, invitaţii, oferte, scrisori promoţionale! Dacă răspunsul este „Da", n-ai decât să sari peste acest capitol; somaţiile îţi aduc bani de la rău-platnici, ofertele îţi aduc clienţi, scrisorile promoţionale îţi aduc vânzări, refuzurile nu jignesc pe nimeni, hârtia-antet face impresie bună etc. N-ai de ce să-ţi baţi capul cu comunicarea scrisă. Dacă răspunsul nu-i un „Da" categoric, te rog frumos să citeşti mai departe! Profiturile pot creşte şi pe seama scrisorilor de afaceri.

Secretul scrisorilor stă, adesea, în maniera în care sunt personalizate, în modul subtil şi cald în care exprimă sentimente şi atitudini personale, ca şi în modul în care gâdilă stima de sine şi, de ce nu, vanitatea unora dintre cei cărora le sunt adresate. Scrisorile nu sunt adresate unor întreprinderi, ci unor oameni din întreprinderi, cu toate consecinţele ce decurg de aici. Dacă trimit o scrisoare către redacţia unei publicaţii medicale şi nu cunosc pe nimeni, o adresez expres pe numele unei persoane din caseta tehnică. Într-o altă situaţie, voi folosi un nume din stafful firmei.

Fără nici o rezervă sau jenă, prima scrisoare fără răspuns poate fi dublată de o a doua şi de o convorbire telefonică. O scrisoare are mai mult impact dacă se deosebeşte printr-un element pozitiv şi original de scrisorile trimise de alţii către acelaşi destinatar. Astfel,

are mai multe şanse de a fi remarcată. J.C. Levinson, prolificul autor american de Guerrilla Marketing, pune o hârtie de un dolar în fiecare scrisoare de (prezentare în) afaceri.

Fragmentar, vom reda şi un exemplu de creativitate manipulativă, întâlnit în comunicarea scrisă de afaceri. Vom constata împreună că mesajul ascuns poate spori puterea unei nu tocmai „simple" facturi pro forma.



De acord! Rog efectuaţi această plată urgent!

Furnizor:
Grup de Editură şi Consultanţă în Afaceri
Registrul Comerţului:
Cod fiscal:
Adresa: Bucureşti, Bdul Naţiunile Unite nr. 4 sect. 5
Cont: 0000675714
Banca RAIFFEIREN Banca Agricola - GKB

FACTURA
Proforma

Nr. Facturii 18424
Data (ziua, luna, anul) 20 April 84
Nr. aviz înscrire a mărfii (dacă este cazul)

Cota T.V.A. ..... %

Cumpărător: UNIVERSITATEA ALEXANDRU I
Adresa: Bd. Carol I Nr.22 Lo c.Iaşi Jud. Iaşi Cod A600
Cod fiscal: 382773
Cont:
Banca:

| Nr. crt. | Denumirea produselor sau a serviciilor | U.M. | Cantitatea | Preţul unitar (fără T.V.A.) – lei – | Valoarea – lei – | Valoarea T.V.A. – lei – |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 (3 x 4) | 6 |
| 1 | Abonament 1 an Revista Idei de Afaceri | Ab. | 1 | 586800 | 586800 | 52920 |

Semnătura şi ştampila
Data privind expediţia
Numele delegatului
Buletinul/cartea de identitate
seria ..... nr. ..... eliberat(ă) .....
Mijloc de transport .....
Expedierea s-a efectuat la prezenta noastră la data de .....
Ora ..... Semnătura .....

| | | |
|---|---|---|
| Total din care: | 586800 | 52920 |
| | | X |
| Semnătura de primire | Total de plată (col. 5 + col. 6) | 648920 |

**Figura VI.1.** *Creativitate manipulativă*

O simplă factură pro forma? Vom judeca după ce mai aflăm două lucruri despre ea. Primul ar fi acela că însoţeşte un formular de continuare a abonamentului la o revistă de afaceri. Al doilea priveşte textul scris de mână, din stânga sus: „De acord. Rog efectuaţi această plată urgent!". Ei bine, acest text este gata scris, la plecare, chiar de expeditor, într-un mod inteligent şi, poate, înşelător. Întâmplător, urmează rubrica: „...semnătura dumneavoastră, aici".

Iată doar o mostră de limbaj „ascuns" în comunicarea scrisă. Categoric, e altceva decât subtext.

## ▶ Cinci reguli de etichetă

Prima regulă demnă de a fi respectată priveşte scrierea corectă a numelui, prenumelui, titlurilor şi adresei destinatarului. Verifică de două ori şi scrie o singură dată!

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

A doua regulă de etichetă priveşte adresarea. Ea face distincţie clară între corespondenţa oficială şi cea informală. Umorul şi familiarismul nu prea au ce căuta în prima categorie. Adresările de tipul „Stimată Doamnă/ Stimate Domn/ Cu stimă" sunt corecte când este vorba de probleme de rutină, dar impersonale şi inadecvate în relaţiile amiabile, ca şi în reclamaţii sau somaţii.

A treia regulă se referă la confidenţialitate. Menţiunile uzuale şi graduale privind acest aspect sunt: „Confidenţial", „Personal", „Personal şi confidenţial" şi „Secret". Respectivele menţiuni limitează progresiv accesul la document.

A patra regulă vizează dimensiunea comunicărilor scrise. Rapoartele prea groase, prea lungi şi complicate descurajează la primul pipăit şi denotă lipsă de respect pentru timpul şi rangul destinatarului.

A cincea regulă se referă la stilul şi tonul comunicării. Invitaţia, de pildă, nu trebuie redactată ca un „convocator", şi nici formulată ca o somaţie.

## ▣ Papetăria companiei. Hârtia-antet

Imaginea unei companii se construieşte încetul cu încetul, în timp îndelungat. Nici un amănunt nu-i de neglijat în acest efort de durată. Un rol important în „piesă" joacă papetăria companiei.

*Grosso modo*, papetăria înseamnă tipăriturile şi corespondenţa scrisă: hârtia de corespondenţă, hârtia de fax, cărţile de vizită, plicurile, invitaţiile, somaţiile, scrisorile promoţionale, ofertele, scrisorile de refuz, documentele comerciale, ambalajele, etichetele, fluturaşii, afişele şi tipăriturile (pliante, broşuri, cataloage, rapoarte). Uzual, papetăria se referă expres la ceea ce, îndeobşte, se numeşte hârtie (cu) antet. Crearea acesteia poate fi primul pas profesionist în strategia unitară şi coerentă de comunicare globală a identităţii companiei. Designul paginii Web va fi un alt pas spre imaginea coerentă şi consecventă, cu costuri moderate, chiar şi atunci când stiliştii sunt scumpi, dacă sunt buni. Hârtia-antet şi site-ul produc efecte de fineţe, cumulative pe termen lung.

Despre antet, dicţionarul spune că ar fi un „text scurt, gravat sau imprimat în partea de sus a hârtiei...". Creatorii de imagine spun că

este primul act de design comercial al companiei. E folosită, se pare, de prin 1838 (*apud Concepte*, nr. 4/1998).

Profesionistul în comunicare consideră hârtia-antet un cap de pod în strategia de comunicare vizuală. Prima cheie este concepţia logoului firmei. Unicitatea şi forţa sa de expresie semnalează fulgerător identitatea vizuală a companiei. Abia după definitivarea logoului urmează abordarea celorlalte elemente de comunicare vizuală: papetăria propriu-zisă, site-ul, signalectica birourilor, decoraţiunile interioare, arhitectura exterioară, designul produselor, vitrinele, faţadele, inscripţionarea maşinilor sau uniforma personalului.

Hârtia de corespondenţă, logoul, gingle-ul, sloganul, sigla, numele, site-ul etc. nu sunt mofturi sau simplă retorică comercială, ci chiar elemente vizuale şi auditive identitare. Pe seama lor, compania şi/sau marca dobândesc identitatea şi personalitatea cu care vor „trăi" ani sau decenii de-a rândul în conştiinţa clienţilor şi a publicului.

## ▣ Logoul

De obicei, prin logo (logotip) se înţelege numele companiei (*corporate logo*), într-o caligrafie inconfundabilă, însoţit sau nu de grafică (emblemă, siglă). El apare în toate mesajele comunicate de companie şi pe toate sau doar pe unele dintre produsele sale. Logoul semnalizează identitatea companiei (de exemplu, „AT&T", însoţit de emblematicul telefon Bell). Logoul nu semnalează în mod obligatoriu şi imaginea identitară a produselor companiei. Produsele dobândesc imagine sub umbrela uneia sau mai multor mărci. Mărcile pot fi concesionate din patrimoniul identitar al altor companii. În politica de marcă multiplă, de exemplu, compania foloseşte mai multe mărci pentru produsele sale, dar logoul (companiei) rămâne unic. În politica de marcă colectivă, mai multe companii produc şi distribuie produse sub umbrela unei mărci unice. Logoul companiilor îşi păstrează însă caracterul de unicitate. Cu alte cuvinte, identitatea mărcilor nu include neapărat identitatea producătorului sau a distribuitorului, iar logoul nu se confundă în mod automat cu identitatea mărcilor sub care sunt distribuite produsele companiei. Identitatea dintre logo şi marcă apare în politica de marcă individuală, când compania produce sau distribuie produsele sale sub umbrela uneia şi aceleiaşi mărci.

## Norma de scrisoare obişnuită

De câte ori ai întâmpinat dificultăţi cu încadrarea adresei destinatarului unei scrisori exact în fereastra plicului? Întrebarea duce cu gândul la nevoia de norme, măcar orientative, în sfera comunicării scrise. Aceste norme există. În UE, de exemplu, sunt respectate cu oarecare rigoare, fără a exclude originalitatea, fantezia şi nonconformismul. Normele merită respectate cu atât mai mult atunci când avem de expediat corespondenţă masivă – sute şi mii de scrisori în cazul unui mailing promoţional, de pildă – şi se apelează la maşini de inscripţionat, pliat, îndoit, pus în plic şi lipit. Hârtia care nu corespunde normei creează dificultăţi şi costuri suplimentare.

Norma de „scrisoare obişnuită" este cea mai răspândită cartografiere a hârtiei de corespondenţă. În spaţiul hârtiei de corespondenţă, format A4, aceasta recomandă respectarea următoarelor poziţii şi câmpuri:

- câmpul (0) este banda liberă, lată de 2 cm, de pe latura stângă a hârtiei şi reprezintă spaţiul destinat îndosarierii, legării, capsării etc.;
- câmpul (1) este banda de 45 mm, pe latura de sus (în capul hârtiei), şi reprezintă spaţiul destinat pentru antet. În principiu, conţine: logo, element grafic şi nume; site; adresă; e-mail; număr de telefon, număr fax, cu prefixul ţării (40) şi prefixul localităţii;
- câmpul (2), format dintr-o bandă lată de 5 mm şi lungă de 85 mm, plasată sub antet, în stânga, şi destinată înscrierii numelui expeditorului;
- câmpul (3), plasat sub câmpul (2), lat de 40 mm şi lung de 85 mm, este caseta alocată numelui şi adresei destinatarului. În norma de plic cu fereastra în stânga, această casetă se încadrează perfect în chenarul ferestrei;

  *Notă*: Pentru norma de plic (occidentală) cu fereastra în dreapta, caseta pentru numele şi adresa destinatarului are aceleaşi dimensiuni şi este plasată în dreapta, la 2 cm de margine.

- câmpul (4) este spaţiul destinat însemnărilor de intrare-ieşire şi prelucrare a documentului: numărul şi data înregistrării în registrul sau condica de intrare-ieşire corespondenţă, compartimentul sau persoana responsabilă de prelucrare etc.;

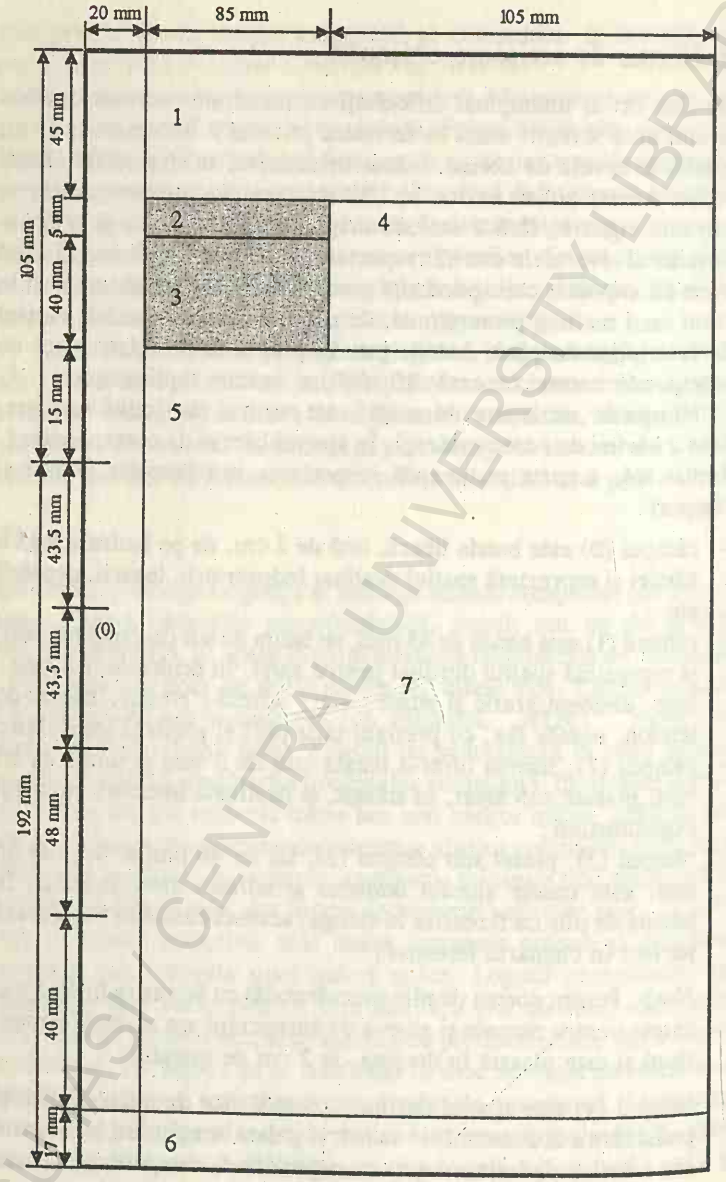



**Figura VI.2.** *Norma de scrisoare obișnuită*

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- câmpul (5) este opţional şi destinat referinţelor (la tema sau subiectul tratate în scrisoare). Exemple: Ref. „Factura neachitată cu nr. ..." sau „Livrarea noastră din..." ;
- câmpul (6) este o bandă de 17 mm, plasată la marginea de jos a hârtiei şi destinată informaţiilor comerciale: coordonate bancare (bancă şi număr de cont), forma juridică a societăţii, capitalul social, numărul unic de înmatriculare în registrul comerţului, codul fiscal, eventual şi sediul social, adresa, telefonul şi faxul, dacă nu au fost indicate în antet;
- câmpul (7), reprezentat de suprafaţa încadrată între câmpul (5) şi câmpul (6), este spaţiul alocat efectiv corpului scrisorii, adică textului propriu-zis.

## Norma de scrisoare economică

În comparaţie cu norma de scrisoare obişnuită, norma de scrisoare economică aduce câteva modificări minore, în ideea de a câştiga spaţiu suplimentar pentru câmpul (7), destinat corpului textului scrisorii.

În acest scop, spaţiul destinat antetului din norma de scrisoare obişnuită, câmpul (1), se restrânge de la 45 mm la doar 27 mm. Toate celelalte câmpuri glisează în sus, cu excepţia câmpului (6), care nu se modifică.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

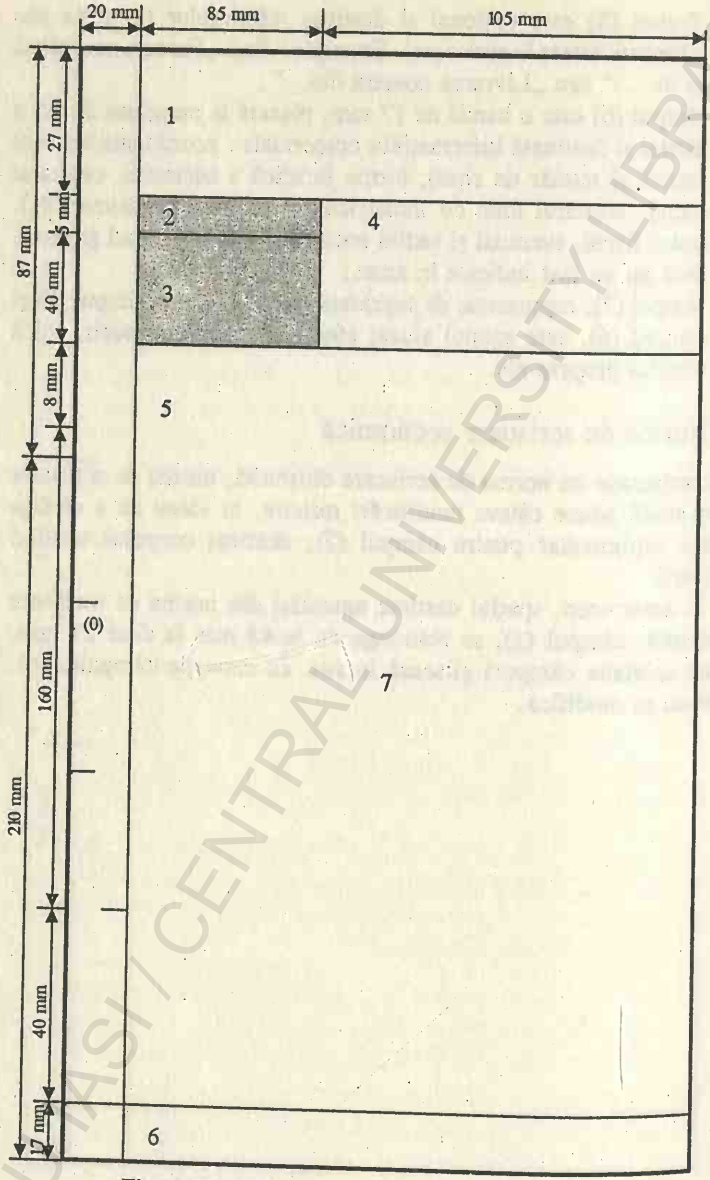



**Figura VI.3.** *Norma de scrisoare economică*

BCUMASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

## Redactarea invitaţiilor

Un gen „tradiţional" de comunicare scrisă pe suport hârtie rezistă timpului şi nu se lasă „modernizat" sau dat la coş de telefon, fax, Internet, DVD ori înregistrări laser. Este vorba de invitaţie, în forma sa generică de scrisoare şi „bilet de intrare" la un spectacol sau alt eveniment. Invitaţia este înmânată direct persoanei invitate sau transmisă prin curier special ori poştă clasică. Doar în mod excepţional şi complementar, prin e-mail sau fax. Câteva dintre manifestările la care invitaţia este oportună, fie că-i vorba de afaceri, politică, administraţie sau de viaţa privată, ar putea fi: aniversarea ordinară, jubileul, lansarea de carte, vernisajul, lansarea „la apă", inaugurarea, târgul, expoziţia, prezentarea de produs, demonstraţia, simpozionul, forumul, pensionarea, conferinţa (şi de presă), congresul, nunta, botezul, casa nouă, sediul nou, sărbătoarea angajaţilor, spectacolul sponsorizat, dineul de afaceri, cocktailul, recepţia şi multe, multe altele.

În toate aceste cazuri şi în altele asemănătoare, rolul invitaţiei este acela de:

- a face cunoscut evenimentul cu public, într-un cerc închis, mai mult sau mai puţin restrâns;
- a transmite atitudinea şi sentimentele gazdei sau organizatorului faţă de persoanele invitate;
- a transmite rugămintea de a participa la eveniment;
- a conferi dreptul (nu obligaţia, nu-i convocare) de acces în perimetrul în care se desfăşoară evenimentul;
- a se constitui într-o carte de vizită onorantă pentru gazdă sau organizator;
- a fi material promoţional şi „cârlig" în favoarea gazdei şi a evenimentului respectiv.

Invitaţia oferă primul contact al persoanei care o primeşte cu evenimentul ce va urma. Rolul ei în formarea primei impresii e decisiv. Invitatul trebuie să găsească în aceasta aprecierea competenţelor sale, flatarea persoanei sale şi certitudinea că este dorit şi important. Fondul, forma şi stilul invitaţiei vor fi adecvate cu natura

şi proporţiile manifestării. Cu cât cercul invitaţilor este mai restrâns, cu atât tonul poate fi mai intim, mai personalizat. Când numărul invitaţilor este mare, invitaţia dobândeşte un caracter mai formal, mai oficial şi, de regulă, este semnată de cineva din staff.

Cuvântul „INVITAŢIE" este oligatoriu, tipărit vizibil şi explicit înaintea titlului, pentru a risipi orice nuanţă de „convocator".

## ▣ Cine? Ce? Cum? Când? Unde?

În ceea ce priveşte conţinutul, invitaţia comunică într-o manieră politicoasă şi atractivă informaţii despre: persoane, dată, oră, durată, loc, cauză, ca şi despre modul de desfăşurare a manifestării. Informaţiile prezente în invitaţie trebuie să răspundă celor cinci întrebări generale (regula celor 5 W, în engleză): Cine? Ce? Când? Unde? Cum?

*Cine ?* Răspunsul la această întrebare lămureşte *cine pe cine* invită. Gazda sau organizatorul îşi declină identitatea şi calitatea. Precizează identitatea (şi calitatea) invitatului şi oferă informaţii despre ceilalţi invitaţi. Ar fi corect să reiasă clar dacă invitatul vine singur sau însoţit. Când o singură invitaţie este adresată în comun mai multor persoane, numele acestora sunt înscrise în ordine alfabetică. Dacă este adresată familiei, sunt numiţi ambii soţi, începând, desigur, cu doamna casei.

*Ce ?* Răspunsul clarifică despre ce ocazie, cauză sau eveniment este vorba. Atunci când se ascunde acest lucru (de pildă, se ascunde faptul că este vorba de un botez sau o pensionare), invitaţii pot fi puşi în situaţii penibile: unii au cadouri, alţii nu, unii sunt îmbrăcaţi nepotrivit.

*Când ?* Răspunsul la întrebare priveşte data, ziua din săptămână şi ora evenimentului, cu specificări justificate asupra gradului de punctualitate solicitat. Exemplu: „Rugăm nu întârziaţi! Evenimentul este televizat". A cere punctualitate extremă în ocazii obişnuite este şi abuziv, şi inutil. Totuşi, nu se recomandă nici formulări de genul: „Începând cu orele...". Uneori, dă bine afişarea unei toleranţe mascate: o invitaţie la „orele 20.00", de exemplu, înseamnă „cina servită pe la orele 21.00".

Pentru invitaţiile de dimineaţă sau de peste zi, se recomandă indicarea măcar aproximativă fie a duratei evenimentului, fie a orei de închidere.

*Unde ?* Invitaţia trebuie să precizeze adresa exactă a locului evenimentului, strada, numărul, zona, clădirea, pavilionul, etajul şi orice alte repere de orientare. Uneori, se poate face o mică hartă sau schiţă a amplasamentului.

*Cum ?* De la caz la caz, invitaţia descrie modul de desfăşurare a evenimentului: programul complet, ordinea de zi, lista invitaţilor, masa, gustarea, bufetul. Pentru ţinută, după caz, se pot face indicaţii de genul: „preferabil costum", „ţinută de seară", „elegant", „lejer" sau „sport".

*Confirmarea participării* invitatului este importantă pentru gazdă şi, când este cazul, poate fi solicitată expres spre finalul textului invitaţiei. În acest scop, se menţionează un număr de telefon sau fax, se nominalizează o persoană de contact şi o dată limită. În locul formulei clasice: „Vă rugăm să confirmaţi participarea dvs. până cel mai târziu pe..., la dna..., tel. ...", se recomandă formula diplomatică scurtă: *„RSVP dna..., tel..."*, obţinută prin abrevierea lui *„Respondez s'il vous plaît"* din limba franceză.

*Listă de control al conţinutului unei invitaţii*:

- identitatea şi calitatea gazdei;
- precizarea genului de eveniment, a cauzei sau ocaziei;
- identitatea şi calitatea altor invitaţi;
- dacă invitatul vine singur sau însoţit;
- ce fel de persoane mai sunt invitate;
- data, ziua, ora şi durata;
- locul, adresa, telefonul şi alte repere, după caz;
- îmbrăcămintea potrivită;
- dacă se serveşte masă, gustare, bufet, ceai, cafea;
- dacă este în discuţie o temă specială;
- dacă este necesară confirmarea participării;
- dacă, pentru invitat, mai sunt necesare alte informaţii.

Câteva zeci de mostre de invitaţii, adunate într-un dosar cu fel de fel de exemple inteligente şi inspirate, pentru diferite manifestări cu public, pot fi un sprijin eficient în redactarea invitaţiilor. Ori de câte ori este nevoie, se consultă dosarul cu mostre şi se alege redactarea convenabilă, cu minimum de modificări şi adaptări.

Un model de redactare a unei invitaţii transmise cu ocazia lansării oficiale a unui nou produs informatic ar putea fi următorul:

*(Logo) TZ INVEST*
*MENTOR 022*

*I N V I T A Ţ I E*
*Lansare oficială MENTOR*
*Distinsă Doamnă, Stimate Domn,*
*Ne face mare plăcere să anunţăm lansarea noului pachet de programe de contabilitate şi gestiune MENTOR.*
*Datorită interesului manifestat de practicienii din economie, ca şi de universitari, Divizia Software a TZ INVEST a reuşit, pe parcursul a trei ani de eforturi susţinute, să dezvolte cel mai complex produs informatic de gestiune conceput integral în România.*

*Lansarea oficială MENTOR va avea loc în ziua de vineri, 28 aprilie 2005, începând cu orele 17.00 (accesul va fi posibil numai până la orele 16.45), în barul de noapte al Hotelului „Unirea" din Iaşi şi va fi urmat de un cocktail în restaurantul hotelului.*
*RSVP dna Daniela Bobo, tel. 0232 217260.*

*Nu uitaţi să aduceţi cu Dvs. această invitaţie ! Accesul în sală şi surprizele din timpul evenimentului vor fi accesibile cu ajutorul ei. Mulţumim frumos !*

## ▣ Redactarea somaţiilor

În relaţiile cu clienţii, comunicarea scrisă în scopul recuperării creanţelor (facturi neachitate, credite nerambursate) sau al onorării obligaţiilor de altă natură (livrări neefectuate în termen, servicii neprestate, obligaţii contractuale neonorate) ocupă un spaţiu distinct şi important.

Avertizarea şi somarea metodice permit controlul relaţiilor cu clienţii şi reducerea pierderilor. O bună procedură de urmărire, avertizare şi execuţie în instanţă a datornicilor ar putea grupa clienţii în: a) buni-platnici, b) nu prea buni platnici şi c) rău-platnici.

### ▣ Prevenirea acumulării creanţelor

Excludem din capul locului utopia că ar exista undeva în lume un mediu de afaceri în care operaţiile comerciale se desfăşoară riguros, precis şi ritmic ca un ceasornic. Teoretic, plata ar trebui efectuată

simultan cu livrarea produselor sau prestarea serviciilor. Practic, acest lucru este imposibil, chiar şi în cazul relaţiilor comerciale curente, cu parteneri care se cunosc de multă vreme. Pentru a evita circulaţia inutilă a unor chitanţe, ordine de plată, cecuri etc., partenerii ajung la soluţia logică a unor reglări de conturi periodice, săptămânal sau lunar. Decontările periodice sunt considerate plăţi *cash*, pentru că se renunţă la dobânzi şi alte bonificaţii.

Considerăm normală livrarea în avans (pe credit), ca şi indisponibilitatea temporară de plată. Un anume grad de toleranţă, încredere şi cooperare între parteneri este indispensabil, când vrem relaţii de afaceri durabile. Problema care mai rămâne este stabilirea limitelor de toleranţă şi a procedurilor graduale care să execute silit doar atunci când limitele sunt depăşite.

O acumulare prea mare de creanţe neîncasate plasează compania într-o situaţie financiară precară, până la scoaterea din circuitul comercial. Compania nu poate aştepta pasivă ca debitorii să-şi onoreze obligaţiile, ci intervine cu îndrăzneală şi, totodată, cu diplomaţie, pentru atenţionarea, somarea şi, la nevoie, executarea debitorilor, în sensul refacerii capacităţii sale de plată.

## Bonitatea clienţilor potenţiali

O mare responsabilitate este aceea de a evita afacerile cu clienţi fără bonitate sau cu risc mare de neplată a datoriilor. În acest scop, pentru clienţii noi, este necesară evaluarea bonităţii lor: situaţia financiară generală a clientului, solvabilitatea sa imediată şi comportamentul său în afaceri. Departamentul de vânzări al firmei poate avea ca sarcină expresă obţinerea acestui gen de informaţii, dar se poate apela şi la servicii specializate oferite de bănci sau agenţii de rating.

În cadrul Băncii Naţionale a României funcţionează, din 1997, Centrala Incidentelor de Plăţi (CIP), cu rolul de a monitoriza situaţia incidentelor de plată din sistemul bancar. Informaţiile sunt înscrise automat în Fişierul Naţional al Persoanelor cu Risc (FNPR). La cerere, în schimbul unui comision, băncile pot furniza clienţilor date privind bonitatea unui nou partener de afaceri.

O altă cale de evaluare a bonităţii clienţilor este apelul la agenţiile de consultanţă şi rating comercial care vând date privind capacitatea

unor companii de a-şi onora obligaţiile financiare. Se lucrează cu rapoarte confidenţiale întocmite de agenţie pe baza datelor culese de la furnizorii firmei evaluate. În raport, se înscriu date privind situaţia financiară şi conduita clientului: acţionarii principali, sinteza financiar-contabilă, probleme privind lichiditatea, frecvenţa depăşirii scadenţelor de plată, reacţia la somaţii de plată etc.

## Monitorizarea datornicilor

Procedura de somare a datornicilor reclamă o evidenţă corectă şi completă a creanţelor neîncasate. Există numeroase metode de monitorizare a clienţilor, iar alegerea uneia sau alteia se face în raport cu dimensiunea firmei, organizarea compartimentelor financiar-contabile, înzestrarea cu tehnică de calcul şi amploarea evidenţelor de această natură.

*Bazele de date* pe calculator reprezintă metoda sigură de monitorizare. Fişa clientului cuprinde: numele, adresa şi codul clientului; facturile scadente; suma datorată; termenele scadente şi măsurile luate deja sau preconizate. Poate avea 31 de rubrici, câte una pentru fiecare zi a unei luni.

Indiferent de tehnica de monitorizare folosită, este necesară o bună comunicare internă, în special între compartimentul vânzări şi cel financiar-contabil. Împreună, cele două compartimente trebuie să coopereze în ţinerea la zi a unei eventuale fişe de urmărire a clientului.

## Somarea datornicilor

Atenţionarea şi somarea de plată a datornicilor poate fi făcută prin întâlniri directe, telefonic sau în scris. Somaţia scrisă, recomandată, însoţită de confirmare de primire, are avantajul de a servi ca probă în justiţie, când se ajunge până acolo. Somaţia scrisă este însă o armă cu două tăişuri. Trebuie redactată cu tact, în termeni suficient de politicoşi pentru a nu dăuna afacerilor importante şi, totodată, în termeni suficient de duri pentru a fi percepută ca ameninţare de către rău-platnici.

BCU

## Prima somaţie

Prima scrisoare de somaţie este redactată pe un ton politicos şi prevenitor. Există încă prezumţia de nevinovăţie şi bună-credinţă; poate nu s-au primit încă extrasul de cont şi factura sau a fost trimis un cec care s-a pierdut.

În redactare, se vor evita formulările la modul imperativ („trebuie să") şi se vor prefera cele la modul condiţional-optativ („ar fi de dorit să"). Se vor evita pronumele posesive („datoria dvs." sau „soldul dvs. scadent"), preferându-se pronumele demonstrativ („acest sold scadent"). În locul diatezei active şi al formulărilor personalizate („să lichidaţi soldul") se pot folosi formulări impersonale, mai puţin agresive („să fie lichidat soldul").

Prima somaţie ia mai curând forma unei scrisori de atenţionare şi aducere aminte. Practic, ea nu face reproşuri şi nu îl pune pe client în întârziere. Se evită chiar şi precizarea imperativă a datei calendaristice până la care clientul va efectua concret plata. Totuşi, pentru a putea fi folosită ca probă în justiţie, prima somaţie este expediată recomandată, cu confirmare de primire.

Un model de redactare a primei somaţii ar putea fi următorul:

*(ANTET) Ipromet SA*
*Către CEEA*
*Dlui director V. Ioan*
*Iaşi, 1 aprilie 2005*
*Ref. Facturile din 5-6 martie a.c.*
*Stimate Domnule Director Ioan,*

Vă informăm că datele pe care le deţinem la data prezentei nu confirmă încă plata facturilor:

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Nr. 2222 | din | 5.03.2005, | în sumă de | 456 000 000 lei şi |
| Nr. 2223 | „ | 6.03.2005, | „ „ | 224 000 000 lei |

V-aş fi recunoscător dacă aţi dispune verificarea acestor decontări. Nu mă îndoiesc de faptul că veţi veghea personal asupra reglementării acestei probleme. Sunt convins că m-aţi fi anunţat imediat, dacă ar fi existat nemulţumiri la livrare.

Dacă există totuşi probleme de o natură sau alta, ar fi de dorit să ne ţineţi la curent.

*Sincer, al dumneavoastră,*
*Marius Ştefănescu,*
*Director general*

## A doua somaţie

Dacă prima somaţie rămâne fără ecou, se trece la expedierea celei de-a doua. Când nu oferă explicaţii şi nu cere scuze sau amânări, clientul poate fi bănuit de rea-credinţă. Imediat după trimiterea recomandată a somaţiei, clientul este sunat în legătură cu eventuala sistare a livrărilor.

A doua somaţie face referire la debitul restant şi la prima somaţie. Este însoţită de copii ale facturilor restante şi de alte documente, după caz. Ea stipulează clar un termen de plată a datoriei.

Tonul redactării este ferm, sec, dar nu lipsit de politeţe. Se lasă încă loc de „bună ziua". Se evită eventualitatea unei gafe care poate compromite relaţia de afaceri. Se speră încă să fie vorba de un accident. Mai este încă timp pentru măsuri de forţă şi declaraţii ultimative.

Un model de redactare a celei de-a doua somaţii ar putea fi următorul:

*(ANTET) Ipromet SA*
*Către CEEA*
*Dlui director V. Ioan*
*A doua somaţie Iaşi, 7 aprilie 2005*
*Domnule Ioan,*

Constatăm cu regret că prima noastră somaţie a rămas fără răspuns satisfăcător din partea dvs.

În termen de maximum 8 zile, vă rugăm să viraţi în contul nostru, nr. ....., deschis la ....., contravaloarea facturilor scadente:

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Nr. 2222 | din | 5.03.2005, | în sumă de | 456 000 000 lei şi |
| Nr. 2223 | „ | 6.03.2005, | „ „ | 224 000 000 lei |
| Dobânzi şi penalităţi | | | | 60 000 lei |
| Cheltuieli cu somaţii | | | | 30 000 lei |

La suma datorată, am calculat penalităţile de rigoare. Totuşi, în continuitatea bunelor noastre relaţii, evităm folosirea unor mijloace de presiune, dacă achitaţi suma scadentă până la 19 iulie a.c.

Următoarele livrări sunt condiţionate de achitarea creanţelor.

*Marius Ştefănescu,*
*Director general*

BCU IAŞI - BIBLIOTECA UNIVERSITARĂ LIBRARY

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ „MIHAI EMINESCU" IAȘI ȘTIINȚE ECONOMICE

## A treia somaţie

A treia somaţie este ultima şi are un ton ultimativ. Ameninţă explicit cu declanşarea unei acţiuni în justiţie. Trebuie trimisă recomandată cu confirmare de primire, ce poate servi ca probă în justiţie. În principiu, a treia somaţie conţine:

- recapitularea acţiunilor întreprinse în vederea recuperării creanţei;
- ameninţarea directă cu declanşarea acţiunii în instanţă. Formulările rămân aluzive dacă nu s-a luat decizia fermă de acţiune în justiţie;
- termenul de plată ultimativ este precizat în mod obligatoriu.

Un model de redactare a celei de-a treia şi ultime somaţii ar putea fi următorul:

*(ANTET) Ipromet SA*
*Către CEEA*
*A treia somaţie Iaşi, 21 aprilie 2005*
*Stimaţi domni,*

Ignorând somaţiile precedente, nr. .../... şi nr. .../..., nu aţi achitat încă facturile restante, conform documentului alăturat. Suma totală de plată, incluzând penalităţi, dobânzi şi cheltuieli cu procedura de somare, este de 680 140 000 lei.

Posibilităţile noastre de a vă acorda o nouă amânare s-au epuizat. Obligaţiile faţă de furnizorii noştri ne silesc să trecem la măsuri ultimative:

Dacă nu veţi vira suma datorată până cel mai târziu în 9 august 2005, vom fi obligaţi să declanşăm procedurile legale de executare silită.

Situaţia creanţelor:

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Nr. 2222 | din | 5.03.2005, | în sumă de | 456 000 000 lei şi |
| Nr. 2223 | „ | 6.03.2005, | „ „ | 224 000 000 lei |
| Dobânzi şi penalităţi | | | | 90 000 lei |
| Cheltuieli cu somaţii | | | | 50 000 lei |
| Suma totală | | | | 680 140 000 |

*Ipromet SA*
*Banca ..... Nr. cont: .....*

Academia de Economie și Administrare a Afacerilor BIBLIOTECA

### ▶ Ultima soluție: justiția

Dacă nici cea de-a treia somație nu aduce banii, problema este trecută la jurist sau la biroul de avocatură care acordă asistență de specialitate. Este soluția extremă, la care se recurge când nu există altă ieșire. Cheltuielile cresc, procesul durează, recuperarea datoriei și a cheltuielilor de judecată se face târziu, parțial sau niciodată, iar relația de afaceri este definitiv compromisă.

Totuși, intentarea unei acțiuni în instanță unui client servește ca exemplu „didactic" pentru alți clienți. Dacă sunt mai mulți rău-platnici, pentru început, va fi chemat în justiție cel mai potrivit pentru a servi ca exemplu, cel cu poziția cea mai vulnerabilă. În cazul clienților importanți, se apelează la întâlniri directe „la vârf", într-un ultim efort informal de a salva relația de afaceri.

## ▣ Raport, referat, memoriu și memorandum

Practic, un *raport* este orice expunere făcută oral sau în scris, de cineva ce prezintă fapte pe care le-a văzut, auzit, adunat și studiat, într-un context oarecare. În această categorie regăsim darea de seamă, referatul, memoriul și memorandumul.

*Referatul* este un raport scris sau oral asupra unei activități, pe marginea unui act, în legătură cu o cerere sau o apreciere critică făcută asupra unei lucrări.

*Memoriul* este un raport scris amănunțit și documentat asupra unei activități, situații sau probleme. Poate fi un memoriu de activitate sau un memoriu de titluri și lucrări.

*Memorandumul* este un document ce expune fapte și argumente juridice care privesc relațiile dintre state și fac obiectul unor tratative.

Există o mare varietate de rapoarte, în funcție de situația și persoanele care le redactează sau le solicită. De cele mai multe ori, sunt prezentate sub forma unui document a cărui redactare necesită un minimum de timp și competențe. Principala lor calitate este aceea de a prezenta faptele corect și complet, într-o formă inteligibilă pentru cei care le primesc.

## ▷ Raportul obişnuit

Structura de bază a unui raport obişnuit are trei părţi: introducere, conţinut şi secţiune finală.

*Introducerea* pregăteşte terenul şi cititorul pentru expozeul şi aprecierile pe care le va întâlni în conţinut. Structura standard a introducerii cuprinde:

a) precizarea clară şi concisă a scopului raportului;
b) definirea precisă a temei expunerii;
c) prezentarea structurii raportului, în succesiunea de capitole, paragrafe, titluri şi probleme;
d) rezumatul concis al concluziilor, descoperirilor sau recomandărilor formulate în raport.

*Conţinutul* raportului prezintă faptele, procedurile de investigare, analiza şi rezultatele obţinute.

O manieră potrivită de a genera structura conţinutului o reprezintă titlurile. Alegerea titlurilor potrivite şi evidenţierea lor ajută cititorul să cuprindă materialul dintr-o privire şi să-l înţeleagă uşor. Înghesuirea titlurilor unul după altul este mai bine să fie evitată, pentru că irită şi descumpăneşte cititorul. Un titlu bun este de ajuns de scurt pentru a fi citit dintr-o privire, dar şi suficient de definitoriu şi sugestiv.

Numerotarea capitolelor şi paragrafelor este o problemă de structură, de orientare a lecturii şi de corelare logică a părţilor raportului, dar şi o problemă de estetică. Dacă maniera în care este structurat un capitol e suficient de clară, prin forma şi fontul titlurilor, numerotarea nu este necesară. Dacă numerotarea nu poate fi eludată, cel mai practic sistem de numerotare este cel decimal (1.1.1; 1.1.2;... 9.9.10.). În acest sistem, paragraful „3.2.4." este mult mai uşor de identificat decât „punctul 4, din subsecţiunea 2, din secţiunea 3".

*Secţiunea finală* prezintă concluziile şi recomandările extrase din raport şi lasă cititorului o impresie finală şi sintetică asupra conţinutului raportului.

## ▶ Raportul oficial

Rapoartele oficiale, lungi şi complexe (raport anual, raport de audit, raport de cercetare de piaţă, spre exemplu), comportă o structură mai sofisticată. În principiu, structura clasică a unui raport oficial ar putea cuprinde următoarele:

**I. Preliminariile**
1. Pagina de titlu
2. Prefaţa, Memoriul justificativ sau Motivaţia
3. Cuprinsul
4. Lista figurilor şi tabelelor
5. Cuvântul de mulţumire

**II. Rezumatul**

**III. Concluziile şi recomandările**

**IV. Raportul propriu-zis**
1. Introducere
2. Fapte, proceduri, discuţii, probleme
3. Concluziile detaliate

**V. Anexe (Suplimente)**
1. Referinţe bibliografice
2. Apendix
3. Index

*Preliminariile* sunt piese scrise introductive care furnizează informaţiile de bază pentru înţelegerea şi acceptarea raportului.

*Pagina de titlu* cuprinde titlul raportului, numele organizaţiei care l-a comandat, numele raportorilor, numărul deciziei administrative, al contractului sau comenzii, data şi locul elaborării.

*Prefaţa sau Motivaţia* (argumentul, memoriul justificativ sau scrisorile de autorizare) explică motivele subiective sau obiective care au generat raportul şi justifică maniera în care a fost elaborat.

*Cuprinsul* prezintă lista secţiunilor şi capitolelor, pentru a face posibilă lectura selectivă şi reflectarea sintetică a conţinutului şi logicii raportului.

*Mulţumirile* sunt adresate persoanelor din interiorul sau exteriorul organizaţiei, care au contribuţii şi merite în alcătuirea raportului.

*Rezumatul* (*Sinopsis*) este un mini-raport extrem de comprimat al întregului raport şi are rolul de a contura ideea generală a conţinutului acestuia, înainte de a citi introducerea, de regulă, mai lungă.

*Bibliografia* cuprinde lista de autori şi de lucrări implicate în redactarea raportului.

*Apendixul* reprezintă un adaos, addenda sau suplimentul la raport. Cuprinde anexe cu informaţii şi documente care ilustrează părţi din raport. Anexele sunt indicate cu majuscule, în ordine alfabetică.

*Indexul* explică şi poziţionează pe pagini cuvinte şi nume care înlesnesc accesul la informaţii.

### ▶ Redactarea

Prima etapă oferă schiţa unui plan de lucru, sub forma unui cuprins *a priori*. În următoarea etapă, se scrie efectiv ceva – nici nu contează prea mult ce anume – pentru a „intra în mână". Nu-i bine să ne facem probleme cu detaliile sau cu stilul exprimării; împiedică avansarea în redactare. Ajustările şi stilizările trebuie lăsate pentru etapa finală, a evaluării şi a criticii.

De regulă, introducerea se redactează la sfârşit, după raportul propriu-zis. Conţinutul raportului se scrie pe fragmente şi părţi, indiferent de ordinea lor în cuprins, iar asamblarea se lasă pentru final. Se caută doar un echilibru între concluzii, pe de o parte, şi probe, pe de altă parte. Când „scheletul" raportului e încropit în formă brută, se trece la sistematizări, adăugiri, modificări şi stilizare. În final, ajungem adesea la alt cuprins decât cel de la început.

După tehnoredactare pe calculator şi printare, este obligatoriu a se face o corectură şi o ajustare. Erorile după prima listare sunt, practic, inerente.

## ▣ Replici finale

Cuvintele şi semnele de punctuaţie sunt „materia primă" a comunicării scrise. Din acest punct de vedere, scrierea este comunicare verbală, ca şi vorbirea; comunicare verbală în expresie grafică, percepută vizual. Ca excepţie, în alfabetul Braille, comunicarea scrisă este percepută tactil.

Primul parametru care contează este *lizibilitatea*, influenţată de font, format, spaţiere, contrast, culoare, durată de expunere şi, desigur, de stilul, structura şi lungimea frazelor.

Studiul statistic al lizibilității (vezi Dinu, 1997, p. 329) indică faptul că este perfect lizibilă o propoziție de până la opt cuvinte. Fraza rămâne lizibilă până la patru propoziții. O propoziție de 16 cuvinte este greu lizibilă, dar o frază de 16 cuvinte, formată din două propoziții de opt cuvinte, nu ridică probleme. Aplicații practice imediate: slogan, logo, titlu și *lead*, care, de regulă, nu depășesc opt cuvinte. Începutul frazei este memorat mai ușor decât sfârșitul. Gradul de memorare scade proporțional cu îndepărtarea de începutul frazei.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL VII

# Comunicarea financiară a societăţilor pe acţiuni cotate la bursă

Dincolo de clienţi, resurse umane şi materii prime, orice companie are nevoie de bani. Spre a-şi procura resursele, compania acţionează pe mai multe pieţe: pe *piaţa comercială* caută clienţi pentru produsele şi serviciile sale, pe *piaţa muncii* îşi procură resursele umane, iar pe *piaţa capitalului* îşi caută resursele financiare.

Pe piaţa capitalului (sau piaţa *financiară*), companiile cotate la bursă nu mai vând produse şi servicii, ci propria lor valoare, se „vând" pe ele însele. „Produsele" pe care le promovează compania pe această piaţă sunt titluri sau hârtii de valoare, numite generic *acţiuni*. Cumpărătorii lor devin acţionari ai companiei.

Pe această piaţă foarte specială, compania pe acţiuni trebuie să-i convingă pe investitori să cumpere şi pe acţionarii deja existenţi să-şi păstreze acţiunile şi titlurile pe care ea le-a emis. Argumentul său este potenţialul de profit, oferit ca *dividend* şi comunicat prin informaţiile transmise către piaţa financiară. Pentru a vinde acest „produs" cu totul special, compania are nevoie de un marketing şi o publicitate, la fel de speciale, mai rafinate şi mai exclusive, într-un mediu riguros reglementat.

## *Ce este comunicarea financiară ?*

Comunicarea financiară reprezintă totalitatea acţiunilor întreprinse de companie în scopul informării acţionarilor, a investitorilor, a autorităţilor de reglementare, supraveghere şi control al pieţei bursiere, a analiştilor financiari, a presei specializate şi a publicului larg asupra plasamentelor deţinute sau oportune. În sens restrâns, priveşte

relaţia companiei cu acţionariatul său, dar se adresează şi restului comunităţii economice şi financiare.

Obiectivul său este acela de a promova imaginea companiilor cotate, prin rezultate financiare, performanţe şi speranţe. Principalii „clienţi" sunt acţionarii şi investitorii, pe care-i atrage în cumpărarea şi păstrarea titlurilor emise de companie.

## ◙ *Rolul şi locul comunicării financiare în comunicarea globală a companiei*

În primul rând, comunicarea financiară are rolul de a creşte notorietatea şi credibilitatea companiei, în scopul atragerii investitorilor.

În al doilea rând, comunicarea financiară răspunde obligaţiilor legale specifice. Orice companie cotată la bursă se supune prevederilor legale privind comunicarea financiară cu acţionariatul, autoritatea fiscală şi autoritatea de control şi reglementare a pieţei de capital.

În plus, comunicarea financiară e un teren de confruntare concurenţială, unde compania convinge pe investitori să cumpere mai curând acţiunile sale decât pe ale concurenţei.

Pentru a-şi asigura stabilitatea şi creşterea, fiecare companie transmite şi primeşte mesaje pe câteva direcţii de comunicare relativ distincte: comercială (de marketing), instituţională, internă şi financiară.

*Comunicarea comercială* ţinteşte consumatorul de pe piaţa produselor şi serviciilor. Scopul ei este promovarea şi vânzarea produselor. Misiunea ei este crearea încrederii în mărci şi produse.

*Comunicarea internă* ţinteşte salariaţii companiei, indiferent dacă sunt sau nu acţionari. Scopul ei este stimularea motivaţiei şi ataşamentului angajaţilor faţă de companie.

*Comunicarea instituţională* ţinteşte întreaga opinie publică, mass-media, autorităţile, băncile, liderii de opinie şi alţi agenţi prezenţi pe piaţă. Misiunea sa este promovarea imaginii identitare a companiei, a logoului şi a intereselor instituţionale. Relaţiile publice sunt responsabile de acest tip de comunicare.

*Comunicarea financiară* este, parţial, o componentă a Relaţiilor Publice, când ţinteşte acţionariatul şi investitorii. Misiunea sa este

consolidarea valorii în bursă şi credibilitatea în faţa acţionarilor. Comunicarea financiară promovează imaginea globală a companiei pe pieţele financiare.

## ◙ *Obligaţii legale*

Comunicarea financiară răspunde unor obligaţii legale care garantează drepturile acţionarilor, transparenţa informaţiilor şi tratamentul nediscriminatoriu, indiferent de numărul acţiunilor deţinute. Informaţiile furnizate trebuie să permită evaluarea obiectivă şi promptă a valorii plasamentelor.

Obligaţiile legale privind comunicarea financiară sunt prevăzute în legislaţia cu privire la valorile mobiliare şi bursele de valori, completate de regulamentele emise de Comisia Naţională de Valori Mobiliare (CNVM), de Bursa de Valori Bucureşti (BVB) şi de RASDAQ.

În România, orice societate emitentă de valori imobiliare are obligaţia să redacteze:

- un *raport anual* privind activitatea companiei, în termen de 90 de zile de la încheierea exerciţiului financiar, distribuit tuturor acţionarilor, înainte de Adunările Generale ordinare. Convocarea se face cu minimum 15 zile în avans, anunţată în ziar local şi în *Monitorul Oficial*;
- un *raport semestrial* privind activitatea companiei, în termen de 45 de zile de la încheierea primului semestru. Un anunţ publicat în presă precizează modul de distribuire a raportului;
- un *raport curent*, publicat în presă ori de câte ori intervine un eveniment important în mediul de afaceri.

Toate aceste rapoarte sunt transmise în mod obligatoriu la CNVM şi la departamentul de informare a pieţei de valori mobiliare pe care se tranzacţionează acţiunile companiei. Rapoartele se transmit în mod obligatoriu şi pe suport electronic.

## Organizarea internă a comunicării financiare

Comunicarea financiară este orientată către mediul extern companiei, dar organizarea sa este o problemă internă. Primele întrebări care caută răspunsuri în interiorul companiei sunt de genul:

- Ce să spună? (Conţinutul mesajelor).
- Cine să spună? (Purtătorii de cuvânt).
- Cum să spună? (Discurs, suport şi canal de comunicare orală sau scrisă).
- Cui să spună? (Ţintele. Structura acţionariatului).
- Când să spună? (Respectarea normelor legale privind periodicitatea şi termenele).
- Unde să spună? (Media).

Răspunsurile la aceste întrebări conturează treptat strategia de comunicare financiară adecvată companiei. Între regulile demne de respectat în organizarea comunicării financiare, menţionăm câteva:

- centralizarea şi specializarea personalului responsabil şi a tehnologiei;
- limitarea numărului de purtători de cuvânt specializaţi în comunicarea financiară;
- instituirea unui control ferm asupra informaţiei financiare difuzate în exterior şi
- difuzarea unui discurs „pe o singură voce", adică unitar, coerent şi consecvent.

### Purtătorii de cuvânt

Cel mai adesea, preşedintele Consiliului de Administraţie sau Directorul General reprezintă compania la nivel înalt. Ei acordă cele mai importante interviuri şi primesc interlocutorii cei mai de seamă, investitori, mari acţionari, ziarişti economici sau analişti financiari. Directorul financiar al companiei urmează ca rang de reprezentare în comunicarea financiară. El este interlocutorul predilect al analiştilor financiari. Top-managerii companiei sunt disponibili pentru publicul financiar şi participă la întâlnirile importante.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Dincolo de comunicarea realizată prin top-management, se recomandă desemnarea unor purtători de cuvânt oficiali, cu sarcini exprese în sfera comunicării financiare. E bine ca aceştia să nu fie schimbaţi prea des. Ei sunt interlocutorii oricăror categorii de public financiar, redactează discursuri, rapoarte şi orice alte mesaje din sfera comunicării financiare, într-o manieră unitară.

## Echipa de comunicare financiară

După desemnarea purtătorilor de cuvânt oficiali, este necesară organizarea echipei de specialişti şi distribuirea rolurilor acestora. Comunicarea financiară se integrează cu oarecare dificultate în comunicarea generală a companiei, date fiind rigoarea şi caracterul tehnic accentuat, necesare prezentării şi explicării situaţiei financiare a companiei.

În modelul occidental, echipa de comunicare financiară este subordonată directorului de comunicare al companiei, care acoperă toate relaţiile de comunicare. Pe lângă acest director, de regulă, se întâlnesc (în regim *full-time*) responsabili de relaţiile cu presa şi de relaţiile cu investitorii.

*Responsabil de relaţiile cu presa financiară* poate fi o altă persoană decât responsabilul de relaţiile cu presa generală, dacă acest lucru se justifică. În orice caz, specialistul în comunicarea financiară administrează relaţia cu ziariştii specializaţi din presa economică, financiară, bursieră. El organizează întâlniri, concepe şi difuzează mesaje, analizează efectele lor şi asistă la întâlnirile managerilor cu presa.

*Responsabil de relaţia cu analiştii şi investitorii* poate fi, de la caz la caz, persoana descrisă mai sus sau alta, cu sarcini specifice. Este autorizată pe relaţia cu autorităţile de reglementare, supraveghere şi control ale pieţei bursiere (CNVM sau BVB). Asigură supravegherea tranzacţiilor şi a cursului titlurilor companiei, colectează informaţiile difuzate de agenţii de bursă şi monitorizează evoluţia imaginii companiei în opinia analiştilor financiari.

*Responsabil de relaţia cu acţionarii individuali* este persoana care răspunde cererilor individuale de informaţie financiară. Sarcinile specifice pot fi cumulate cu cele descrise deja sau pot fi încredinţate uneia sau mai multor persoane distincte.

În echipa de comunicare financiară, mai sunt desemnaţi expres şi responsabili cu pregătirea adunărilor generale, redactarea raportului anual, semestrial şi curent, ca şi cu publicitatea financiară.

## ⊡ Publicul-ţintă

Pentru ca mesajele să ajungă la ţintă, compania trebuie să identifice publicul căruia i se adresează. În România, majoritatea întreprinderilor pot identifica uşor structura acţionariatului, cota de capital deţinută şi repartizarea lor pe localităţi, prin consultarea registrelor de acţionari. Categoriile de public cărora se adresează compania pot fi ţinte primare şi ţinte secundare. Ţintele primare se referă la:

- *Investitorii individuali*. În România, cetăţenii au devenit acţionari prin Programul de Privatizare în Masă. Majoritatea sunt puţin informaţi asupra mecanismelor bursiere. Au nevoie de informaţii deja prelucrate şi uşor accesibile, cum ar fi scrisorile către acţionari şi sintezele rapoartelor anuale.
- *Investitorii instituţionali*, români şi străini. Sunt participanţii majoritari pe piaţa bursieră, cu viteză de reacţie la mişcările pieţei. Au nevoie de informaţii în timp real, care pot fi adresate direct, telefonic, prin fax, Internet sau prin comunicate de presă în publicaţii financiare.
- *Analiştii financiari şi ziariştii*. Sunt cei care apreciază performanţele companiilor cotate pe baza unor criterii precum: indicatorii contabili principali (cifra de afaceri, rezultatele activităţii de bază, dividendele, impozitele), indicatorii de marjă (operaţională, curentă, de exploatare sau netă), indicatori de rentabilitate (a capitalurilor proprii consolidate, a capitalurilor investite, rata profitului etc.).
- *Societăţile de Valori Mobiliare*, în calitatea lor de intermediari pe piaţa valorilor mobiliare.
- *Băncile*.
- *Salariaţii proprii*.
- *Autorităţile de reglementare şi control al pieţei* (CNVM, în România).

Ţintele secundare ale comunicării financiare sunt: clienţii, furnizorii, concurenţii, opinia publică, elevii şi studenţii, viitorii salariaţi ai companiei.

## ▣ Suporturi de comunicare financiară

Comunicarea financiară a companiei răspunde obligaţiilor legale privind informarea şi dialogul cu acţionariatul. Cele mai importante suporturi comunicaţionale de care dispune sunt:

- adunările generale ordinare, extraordinare şi speciale;
- raportul anual, semestrial şi curent;
- relaţiile cu presa generală, economică şi financiară;
- relaţiile cu investitorii şi analiştii financiari;
- publicitatea financiară şi anunţurile legale;
- relaţia cu acţionarii individuali;
- relaţia cu acţionarii salariaţi;
- alte evenimente, acţiuni şi documente de informare financiară.

### ▣ *Adunările generale*

Pentru societăţile pe acţiuni, Adunarea Generală constituie organul de conducere care oferă întregii colectivităţi de acţionari posibilitatea de a se exprima. Adunarea Generală Ordinară este întâlnirea anuală cu acţionarii şi oferă un moment privilegiat de informare şi dialog. Din multitudinea de aspecte legate de întrunirea acesteia, ne vom opri doar asupra celor care privesc comunicarea.

Cu ocazia adunărilor generale, acţionarii sunt informaţi asupra rezultatelor financiare ale activităţii companiei şi ajung să o cunoască mai bine prin accesul lor la:

- situaţiile financiare ale exerciţiului financiar precedent;
- premisele şi primele tendinţe în contul exerciţiului curent;
- perspectivele exerciţiului curent.

În vederea participării la AGA (conform CNVM), acţionarii au dreptul de a lua cunoştinţă de:

- materialele şi documentele ce vor fi discutate în Adunarea Generală;
- informaţiile cu caracter general care privesc acţionariatul;
- informaţiile specifice aferente fiecărui punct înscris pe ordinea de zi.

Conținutul minimal al materialelor informative, indiferent de felul Adunării Generale convocate, trebuie să informeze asupra:

- numărului total de acțiuni aflate în circulație și ai căror deținători sunt convocați;
- acționarilor semnificativi (peste 5% din numărul de titluri emise);
- valorii acțiunilor deținute de administratori sau manageri;
- procedurilor de votare și de numărare a voturilor;
- drepturilor de retragere a acționarilor.

Documentele și rapoartele supuse dezbaterii AGA sunt, în limitele obligațiilor legale, următoarele:

- bilanțul contabil;
- contul de profit și pierdere;
- raportul administratorilor (darea de seamă);
- raportul cenzorilor externi (pentru societățile deschise);
- raportul cenzorilor interni.

Toate aceste documente, împreună cu materialele informative sunt ținute la dispoziția acționarilor cu cel puțin 15 zile înainte de întrunirea Adunării Generale.

## ▣ Convocarea AGA

Pregătirea AGA înseamnă atât convocarea acționarilor, cât și oferta documentelor la care au acces. AGA nu se poate reuni și lua hotărâri în mod valabil decât dacă a fost legal convocată. Ca excepție, formalitățile de convocare pot lipsi dacă acționarii se întâlnesc în plen și iau în unanimitate decizia să țină o Adunare Generală.

În principiu, competența și dreptul de a convoca Adunarea Generală le au: Consiliul de Administrație sau președintele acestuia, cenzorii, acționarii cu minimum 10% din capitalul social, lichidatorii și mandatarii judiciari, numiți prin hotărâre judecătorească.

*Publicitatea* legată de convocare se face cu cel puțin 15 zile înainte de data fixată, prin anunț publicat în *Monitorul Oficial*, partea a IV-a, și într-un ziar de largă răspândire locală sau națională. Dacă regulamentele în vigoare pe piețele financiare cer mai mult

decât minimumul prevăzut în obligaţiile legale, aceste regulamente vor fi respectate.

*Conţinutul convocării* cuprinde în mod obligatoriu cel puţin următoarele elemente: denumirea societăţii; data de referinţă a înregistrării deţinătorilor de valori mobiliare în Registrul acţionarilor; data, ora şi locul în care se va ţine Adunarea Generală; ordinea de zi (exemplu: aprobarea raportului anual, alegerea administratorilor, alegerea cenzorului extern independent, emisiunea de valori mobiliare, modificări în statutul societăţii, reorganizarea societăţii, lichidarea sau dizolvarea anticipată a societăţii etc.); modalitatea de distribuire a documentelor referitoare la problemele incluse în ordinea de zi; modalitatea de obţinere a formularului de procură specială pentru reprezentare; data limită de depunere/expediere a procurilor şi modul de difuzare a Raportului anual către acţionari.

*Lista de prezenţă* la AGA este un document important, întocmit cu respectarea procedurilor legale. Cuprinde numele acţionarilor prezenţi sau reprezentaţi cu procură, numărul de acţiuni deţinute de fiecare acţionar prezent sau reprezentat, cu indicarea procentului de participare la capital şi procesul-verbal al cenzorilor pentru acţiunile la purtător. Valoarea probatorie a listei de prezenţă priveşte numărul de acţionari şi de procuri, nu şi faptul că acţionarii rămân până la sfârşitul şedinţei.

Hotărârile luate de AGA în condiţii legale de cvorum şi majoritate sunt respectate de toţi acţionarii prezenţi sau absenţi. Cele contrare legii sau statutului societăţii pot fi atacate în justiţie în termen de 15 zile de la data publicării în *Monitorul Oficial*, dar, atenţie, numai de către acţionarii care n-au fost prezenţi sau care au votat împotrivă şi au avut grijă să se consemneze acest lucru în procesul-verbal.

*Procesul-verbal* al AGA este un alt document cu valoare probatorie pentru faptul că hotărârile au fost luate în mod legal şi statutar. El este înscris în registrul de deliberări al AGA, semnat de Preşedinte şi de secretar. Menţiunile obligatorii pe care le conţine prin efectul Legii 31/1990 (Organizarea societăţilor comerciale) privesc:

- constatarea îndeplinirii formalităţilor de convocare;
- data şi locul desfăşurării Adunării Generale;
- prezenţa acţionarilor şi numărul de acţiuni;
- rezumatul lucrărilor şi al dezbaterilor;

- formularea explicită a hotărârilor adoptate;
- declaraţiile acţionarilor în şedinţă, dacă cer în mod expres să fie consemnate în procesul-verbal.

În procedura occidentală, *protocolul* obişnuit după AGA include un cocktail, un spectacol şi unele cadouri pentru acţionari. Uzanţele protocolare sunt respectate şi atunci când numărul participanţilor este considerabil. France Telecom, de pildă, are în jur de 2,5 milioane de acţionari şi în jur de 4 000 de participanţi la o Adunare Generală.

*Publicitatea ulterioară* AGA este obligatorie, prin efectul legii, şi vizează trei componente:

1) Comunicarea cu Administraţia Financiară, unde sunt transmise: bilanţul contabil, contul de profit şi pierdere, raportul administratorilor, raportul cenzorilor şi procesul-verbal.
2) Comunicarea cu Registrul Comerţului, unde sunt transmise copii ale bilanţului şi ale celorlalte documente deja menţionate.
3) Comunicarea cu piaţa de valori mobiliare şi CNVM, care presupune: anunţ în *Monitorul Oficial*; raport către CNVM şi raport către departamentul de informare al pieţei de valori mobiliare pe care se tranzacţionează acţiunile companiei.

## *Raportul anual*

În România, societăţile comerciale cotate la bursă sunt obligate să redacteze şi să publice trei categorii de rapoarte: raportul curent, raportul semestrial şi raportul anual.

Numeroase companii cotate la burse străine întocmesc şi rapoarte trimestriale. Deşi nu au obligaţii legale în acest sens, o fac pentru a-şi creşte credibilitatea. În cele ce urmează, vom prezenta modelul occidental şi cel românesc (conform Regulamentului CNVM în vigoare) de redactare a Raportului anual, fără a mai referi expres asupra Raportului semestrial obligatoriu şi a Raportului curent.

În Occident, Raportul anual este un document obligatoriu, prin efectul legii, pe care companiile îl transformă într-o broşură atractivă, carte de vizită şi publicaţie utilă atât informării financiare, cât şi punerii în valoare a imaginii şi creşterii prestigiului companiei.

Este documentul cel mai important şi mai luat în serios, înaintea oricăror altor publicaţii de întreprindere, pentru că prezintă situaţii financiare certificate, sub semnăturile preşedintelui şi ale cenzorilor. Raportul ţinteşte un public mai larg decât acţionariatul şi constituie baza oricăror alte documente furnizate de societate, cum ar fi dosarul de presă, broşura sau placheta de prezentare.

*Prima parte* a Raportului anual este o prezentare generală a companiei, de 16 până la 32 de pagini, care pune în valoare calitatea managementului, strategia, atuurile şi dinamismul companiei. Este tehnoredactată şi tipărită în condiţii speciale de formă, ilustraţie şi grafică. Oferă o imagine clară despre întreprindere, despre filosofia, valorile şi particularităţile sale. Structura uzuală a primei părţi a Raportului anual ar putea cuprinde:

- *Coperta*, pe care figurează numele şi sigla companiei, cu menţiunea exerciţiului financiar la care se referă: „Raport anual 200x". De regulă, mai cuprinde una ori mai multe ilustraţii sau fotografii în policromie, sugestive pentru imaginea companiei.
- *Coperta 2* conţine *prezentarea întreprinderii*, de regulă, un text de 10-15 rânduri, care sintetizează istoricul, poziţionarea, produsele, pieţele şi Bursa la care este cotată compania. Uneori, tot aici se inserează şi sumarul.
- *Pagina de gardă* inserează un tabel cu *cifrele-cheie*, pe ultimii trei ani: cifra de afaceri, valoarea şi ponderea exportului, repartiţia CA pe produse sau activităţi, investiţiile curente, rezultatul net, dividendele vărsate, personalul, bugetul cercetării, beneficiul net pe acţiune etc. Informaţiile numerice pot fi dublate de grafice, care sugerează dinamica.
- *Pagina 2* este destinată, de regulă, prezentării echipei manageriale, a Consiliului de Administraţie şi a cenzorilor.
- *Pagina 3* este destinată mesajului „strategic" al preşedintelui sau directorului general către acţionari şi parteneri. De regulă, include şi fotografia persoanei care lansează mesajul. Discursul este orientat spre viitor şi centrat pe valorile şi filosofia companiei.
- *Pagina 4* poate fi destinată unei prezentări generale mai amănunţite a companiei, în special atunci când este vorba de primul raport anual. În stilul unui articol de ziar, cu caracter descriptiv,

sunt oferite informaţii despre înfiinţarea companiei, poziţionare, istoric şi evenimente importante, nume ilustre legate de evoluţia companiei, invenţii, clienţii mari etc. Pentru a o face atractivă, sunt inserate şi elemente cu caracter anecdotic.

- *Pagina 5* cuprinde fapte şi evenimente semnificative ale exerciţiului, în termeni economici, financiari, sociali, bursieri, ca şi cesionări de active, produse noi şi implantări pe noi pieţe.
- *Pagina 6* poate fi dedicată prezentării evoluţiei la Bursă şi principalelor elemente caracteristice ale acţiunilor: capitalul social şi distribuţia acţionariatului, în formă grafică; numărul de acţiuni; numărul de acţionari individuali; dividendele vărsate în cursul ultimilor trei ani; grafice sugerând dinamica cursului acţiunilor; grafice sugerând dinamica tranzacţiilor la bursă etc.
- *Pagina 7* poate fi dedicată personalului companiei. Prezentarea resurselor umane înseamnă cifre şi comentarii privind numărul salariaţilor, structura şi evoluţia pe ultimii trei ani, evoluţia salarizării, sindicalizarea, protecţia socială şi formarea continuă a personalului.
- *Pagina 8* poate fi consacrată cercetării şi creaţiei, în măsura în care preocupările de această natură sunt importante pentru profilul companiei. Dacă informaţiile nu sunt confidenţiale, sunt prezentate sumar departamentul de proiectare-cercetare, obiectivele acestuia, rezultatele semnificative, investiţiile în domeniu, personalul implicat, unele invenţii şi brevete.
- *Paginile 9-15*, când este cazul, sunt consacrate descrierii sectoarelor de activitate şi liniilor de produse. Fiecărui sector de activitate şi fiecărei linii de produse li se dedică un paragraf distinct, care se constituie într-un gen de microraport anual, cu date privind cifra de afaceri, activele, investiţiile, personalul, pieţele, tehnologiile etc. aferente sectorului sau liniei de produse.
- *Ultima pagină* a primei părţi a Raportului anual reaminteşte numele directorului de comunicare sau responsabilului de relaţia cu acţionarii, adresa, telefon, fax, e-mail şi site-ul Internet.

*Partea a doua* prezintă comunicarea financiară propriu-zisă şi se întinde pe 5 până la 100 de pagini. Se adresează, în primul rând, organismelor de reglementare şi control al pieţei, analiştilor financiari

şi investitorilor naţionali sau străini. Este sobră, tehnică, înţesată de tabele şi grafice, dar rareori ilustrată cu fotografii. În principiu, structura minimală a acestei secţiuni ar putea cuprinde:

- *Pagina 1*: sumar.
- *Paginile 2-3*: situaţia economică şi contabilă pe ultimii 3 ani:
  1. Elemente de bilanţ: active reprezentând cel puţin 10% din total; numerar şi alte lichidităţi; profit reinvestit; total active şi pasive curente.
  2. Rezultate: vânzări; venituri brute; posturi de cheltuieli reprezentând cel puţin 20% din veniturile brute; provizioane; cesionări de active imobilizate; dividende declarate şi plătite.
  3. *Cash flow*; fluxuri de lichidităţi pentru activitatea de bază, curentă sau de exploatare, pentru activităţile de investiţii şi pentru activităţi de finanţare.
- *Pagina 4*: bilanţul individual al companiei pe ultimii trei ani sau bilanţul consolidat al grupului.
- *Pagina 5*: contul de profit şi pierdere individual sau, după caz, consolidat, pe ultimii trei ani.
- *Pagina 6*: anexe la bilanţ şi alte comentarii asupra situaţiei financiare. Sunt explicate principiile folosite pentru închiderea conturilor, metodele contabile folosite, modalităţile de amortizare, politica de constituire a provizioanelor.
- *Pagina 7*: rapoartele cenzorilor externi independenţi şi ale celor interni.

## ▣ Conţinutul legal al Raportului anual

În România, legislaţia cere redactarea Raportului anual într-un termen relativ scurt, adesea insuficient pentru realizarea condiţiilor de conţinut şi formă ale unui raport occidental. Conţinutul legal cerut de legislaţia română în vigoare pentru Raportul anual priveşte:

A. *Activitatea societăţii*:

- Activitatea propriu-zisă: activitatea de bază, data înfiinţării, fuziuni sau reorganizări, achiziţii sau înstrăinări de active, schimbări majore intervenite în planul de afaceri.

- Produse şi servicii: principalele produse şi servicii, principalele pieţe, clienţi şi metode de distribuţie, produse în pregătire, concurenţii principali, clienţi cu impact major, peste 10% din vânzările şi profitul societăţii, furnizori importanţi.
- Mediul concurenţial: cota de piaţă deţinută de companie şi cotele principalilor concurenţi, număr de competitori semnificativi, produse şi servicii concurente, evoluţii probabile pe piaţă.
- Resursele umane: număr de salariaţi, evoluţia, repartizarea pe categorii, relaţiile cu sindicatele, formarea şi şcolarizarea.
- Analiza tendinţelor de evoluţie şi a factorilor de incertitudine care pot afecta semnificativ solvabilitatea companiei.
- Analiza efectelor cheltuielilor curente şi anticipate asupra situaţiei financiare a societăţii, cu indicarea surselor de finanţare.
- Active corporale, gradul de uzură, amplasamente, aspecte privind dreptul de proprietate.
- Piaţa pe care sunt tranzacţionate valorile mobiliare emise de societate.
- Lista administratorilor: nume, funcţie, numărul acţiunilor deţinute, litigii, contracte, alianţe şi înţelegeri cu persoane care au fost numite administratori. Echipa de management executiv: nume, funcţie, perioada în care asigură conducerea societăţii, număr de acţiuni deţinute, litigii.

B. *Situaţia financiar-contabilă* prezintă: elemente de bilanţ, cont de profit şi pierdere, *cash flow* şi unele anexe explicative la bilanţ şi la contul de rezultate.

## ▶ Tirajul şi difuzarea Raportului anual

În vederea estimării tirajului şi a alegerii procedurilor de difuzare a raportului este utilă crearea unui fişier care să cuprindă numele persoanelor şi ale organizaţiilor destinatare: acţionari semnificativi, investitori, analişti, ziarişti, organe de reglementare şi control, camere de comerţ, ministere, societăţi de valori mobiliare, investitori instituţionali români şi străini, bancheri, clienţi, furnizori, salariaţii acţionari, sindicate etc.

În principiu, estimarea tirajului raportului se poate realiza după o grilă de genul următor:

- Consiliul de administraţie – 20 de exemplare.
- Sindicate – 5 exemplare.
- Investitori instituţionali români şi străini – 50 de exemplare.
- Alte categorii de investitori – 50 de exemplare.
- Ministere de resort, ambasade, consulate – 30 de exemplare.
- Societăţi de valori mobiliare – 150 de exemplare.
- Burse de valori – 20 de exemplare.
- Bănci – 25 de exemplare.
- Universităţi – 10 exemplare.
- Clienţi, furnizori – 50 de exemplare.
- Presa economică şi financiară – 50 de exemplare.
- Acţionari principali (care solicită expres) – 25 de exemplare.
- Exemplare arhivate şi păstrate de la un an la altul – minimum 100 de bucăţi.

Difuzarea către analişti, ziarişti, acţionari principali şi organe de reglementare şi control al pieţei poate fi făcută prin poştă, prin mijloace electronice (raport pe site-ul companiei) sau la sediul firmei, direct, cu ocazia unor vizite, evenimente speciale, târguri şi saloane.

### ◙ *Relaţia cu presa*

Presa nu figurează în mod expres între obligaţiile legale de informare financiară, dar relaţia cu presa constituie un suport inevitabil în comunicarea financiară. Principalele instrumente de comunicare cu presa pot fi:

- Anunţurile de publicitate financiară, pentru care compania cumpără spaţiu publicitar şi decide conţinutul, formatul şi data apariţiilor.
- Comunicatul de presă, redactat de companie şi remis presei, pe care ziariştii îl pot publica sau nu, parţial sau în totalitate, întocmai sau cu reformulări, omisiuni, stilizări sau adăugiri.
- Dosarul de presă, care oferă un pachet de informaţii, documente, comunicate, plachete, pliante, fotografii.

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

- Conferinţa de presă, care oferă posibilitatea dialogului cu jurnaliştii şi înmânarea directă a unor dosare sau comunicate de presă.
- Vizitele de presă, eventual cuplate cu vizitele unor personalităţi, investitori, bancheri sau clienţi de mare prestigiu.
- Interviurile „oferite" presei de membrii echipei de management a companiei.

## ◙ *Relaţia cu investitorii şi analiştii financiari*

Investitorii şi analiştii sunt destinatarii privilegiaţi ai documentelor purtătoare de informaţie financiară editate de companie. Relaţiile directe, personalizate prin administratori, manageri, purtători de cuvânt, persoane de contact şi animatoare sunt cele mai eficace. Se mai poate apela şi la:

- Reuniuni de informare, organizate o dată sau de două ori pe an, în compania investitorilor, însoţite de prezentări, demonstraţii şi comentarii asupra performanţelor companiei.
- Întâlniri individuale, „faţă în faţă" cu investitorii şi analiştii, mai mult sau mai puţin provocate şi „regizate" de conducerea companiei.
- Mese de afaceri, cocktailuri, spectacole închiriate şi vizite ale investitorilor potenţiali în întreprindere, pentru a o cunoaşte mai bine.
- Călătorii de afaceri în străinătate (*road shows*) organizate de bănci, agenţii de relaţii publice şi comunicare, călătorii care permit managerilor să contacteze direct investitori străini, individuali sau instituţionali. Destinaţii privilegiate pentru *road show*-uri: Londra (prima piaţă financiară a Europei, frecventată de magnaţii americani şi asiatici), Paris, Frankfurt, New York, Geneva, Zürich etc.

## ◙ *Publicitatea financiară legală*

Publicitatea financiară, sub forma mesajelor conţinând rezultatele financiare pe care compania le difuzează în presa scrisă şi audiovizuală generală, se adresează cu prioritate acţionarilor individuali, dar interesează şi alţi actori de pe piaţa de capital. Această publicitate

poate fi limitată în conţinut, în frecvenţa de apariţie şi în alegerea canalelor media, până la respectarea strictă a obligaţiilor legale. Nimic nu împiedică însă întreprinderea să procedeze la o publicitate financiară lărgită în presă, prin care să-şi informeze mai bine acţionarii şi să se facă cunoscută, dacă doreşte acest lucru.

În conformitate cu legea română, publicitatea financiară în presă este obligatorie doar în ceea ce priveşte convocarea adunărilor generale şi publicarea procesului-verbal. Ea răspunde recomandărilor Comisiei Naţionale a Valorilor Mobiliare, care garantează transparenţa informaţiei financiare difuzate de societăţile cotate şi accesul simultan la informaţie al tuturor acţionarilor. Un program standard de publicitate financiară presupune parcurgerea următoarelor etape şi operaţii:

- Stabilirea unui plan calendaristic anual al informării financiare.
- Identificarea precisă a informaţiilor din conţinutul anunţului de publicitate financiară. În principiu, va fi vorba de: rezultatele anuale şi semestriale (cifra de afaceri, rezultatul net al exerciţiului şi rezultatul net pe acţiune), anunţul de convocare AGA şi modul de distribuire a raportului.
- Stabilirea ţintelor cărora le sunt destinate mesajele.
- Alegerea acelor media de informare care ating mai bine ţintele vizate.
- Alocarea unui buget destinat acoperirii costurilor de publicitate financiară.
- Cumpărarea spaţiului publicitar şi construirea unui media-plan, cu apariţiile pe intervale orare, în audiovizual. Media-planul pentru publicitate financiară se orientează cu predilecţie în două direcţii:
  a) media care tratează mediul economic şi bursier: *Ziarul Financiar*, *Nine o'clock*, *Bursa*, *Economistul*, *Capital*, *Piaţa financiară*, *Tribuna economică*, *Adevărul economic*, *Monitorul financiar*, *Romanian Business Journal*, *Les Echos*, *La Tribune*, *Financial Times*, *The Wall Street Journal*, *AP Dow Jones*;
  b) presa generală, cu largă răspândire şi credibilitate: *Curentul*, *Adevărul*, *Monitorul*, *România Liberă*, *Evenimentul zilei*, *Ziua*, *Naţional*, *Curierul Naţional*, *Cotidianul*, TVR 1 şi 2, ProTV, Antena 1, Prima, Naţional, *Le Figaro*, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, *The International Herald Tribune* etc.).

Media-planul mai poate include şi panouri de afişaj, mediul electronic, telefon, fax şi e-mail. Comunicarea intensă în presă este importantă şi în context de criză, pentru că întăreşte încrederea şi ataşamentul acţionarilor faţă de companie şi oferă posibilitatea de a dezamorsa şi stăpâni zvonurile.

## ◙ *Relaţia cu acţionarii individuali*

Companiile cotate occidentale trimit anual una sau două *scrisori către acţionari*, în special către cei care-şi manifestă expres dorinţa de a primi mai multe informaţii financiare. În principiu, scrisorile trimise acţionarilor conţin mesajul preşedintelui sau al directorului general şi prezintă schimbările importante ce au intervenit de la scrisoarea anterioară. Sunt reamintite cifrele-cheie şi produsele care au nevoie de sprijin şi popularizare.

Alte companii iau iniţiativa creării unor *cluburi ale acţionarilor*, oferind o informare financiară cvasipermanentă. Membrii acestor cluburi (deţinători ai unui număr mare de acţiuni) pot beneficia de reduceri de preţuri la produsele companiei, pot primi locuri la spectacole şi participă la reuniuni de informare şi formare.

*Comitetele de acţionari* (acţionari observatori) sunt structuri de reprezentare a acţionarilor individuali (grupuri de 10-20 de persoane) cărora compania le propune să urmărească şi să controleze îndeaproape anumite activităţi, pentru a oferi presei şi altor acţionari ceea ce au constatat.

*Reuniunile cu acţionarii* constituie o altă cale de comunicare, în special pentru cei aflaţi în alte localităţi decât cele de domiciliu ale companiei. Acestea au rolul de a informa şi oferi un cadru de dialog, în special cu acei acţionari care n-au putut participa la adunările generale.

*Un hot-line* plătit de companie şi pus gratuit la dispoziţia acţionarilor care doresc să contacteze serviciul PR pentru informaţii financiare poate fi o altă cale de comunicare telefonică permanentă.

*Ghidul acţionarului*, document difuzat odată cu raportul anual şi ori de câte ori este solicitat expres, poate fi un alt instrument specific de informare a acţionariatului. Ghidul se compune din două părţi: a) una instructivă şi metodologică, cu informaţii despre pieţele de capital, drepturile şi obligaţiile acţionarilor, evoluţiile cursului acţiunilor

şi b) una instituţională, cu aspectul unui mini-raport anual ce conţine cifrele-cheie şi unele informaţii despre management, strategie, produse şi mediul de afaceri.

### ◙ *Relaţia cu acţionarii salariaţi*

Această relaţie ţine de comunicarea internă a companiei cu ţinta cel mai uşor de atins. Practic, vizează întregul personal, în măsura în care fiecare salariat poate fi considerat un potenţial acţionar.

Principalele suporturi şi proceduri de comunicare cu publicul intern sunt: reuniunile informale, scrisorile interne, instrucţia de specialitate pe piaţa de capital, ghidul acţionarului etc.

### ◙ *Alte acţiuni şi suporturi*

Există o gamă largă de alte acţiuni şi suporturi nespecifice de comunicare financiară, care nu se încadrează în nici una dintre categoriile deja menţionate: site Internet, multimedia, sondaje de opinie, studii de imagine, teleconferinţe, filme de prezentare, plachete, broşuri, pliante şi altele.

### ▣ Site Internet

Deschiderea site-ului companiei serveşte o gamă largă de obiective: consolidarea imaginii identitare a companiei, popularizarea mărcilor, promovarea produselor şi a serviciilor, prezentarea vânzărilor, demonstraţii, telemarketing şi, desigur, *informarea financiară şi bursieră*.

„Vizitarea" unui site este comparabilă cu răsfoirea selectivă a unei reviste. Se face „clic" pe un banner cu indicativul *investor relations* sau *annual report*. Sumarul unui site vizitat de acţionari, analişti, ziarişti, investitori şi studenţi ar putea avea următoarea structură-cadru:

- Fişier 1 – mesajul preşedintelui sau al directorului general, strategia şi filosofia companiei.
- Fişier 2 – profil şi obiect de activitate.
- Fişier 3 – istoric, personalităţi ilustre, evenimente memorabile, întâmplări cu caracter anecdotic.

- Fişierele 4, 5 şi 6 – informaţii financiare: cifre-cheie, raport anual, mesaje pentru acţionariat.
- Fişier 7 – administratorii, echipa de management.
- Fişierele 8-12 – comunicate financiare, rapoarte anuale, semestriale sau curente.
- Fişier 13 – evoluţia cotaţiilor pe piaţa de valori mobiliare, comentarii.
- Fişierele 14-15 – diverse, contacte, anunţuri, dialog e-mail etc.

Sumarul site-ului poate fi prezentat în limba română şi încă în una-două limbi străine. Forma editorială, grafica şi uşurinţa accesului la site influenţează asupra impactului său.

### ▣ Sondajele de opinie

Periodic, companiile cotate procedează la sondaje de opinie şi studii de imagine, pentru a cunoaşte percepţiile acţionariatului şi ale altor categorii de public. Astfel, echipa de comunicare financiară îşi poate ajusta discursul şi optimiza mesajul. Sondajele merită să fie realizate de agenţii specializate. Sondajele efectuate de personalul propriu comportă o notă de subiectivism prea adesea inacceptabilă.

Sondarea opiniei acţionariatului vizează aşteptările diverselor categorii de public, sensibilitatea lor la comunicarea financiară şi imaginea globală a companiei, la credibilitatea echipei de management şi la atractivitatea titlurilor emise de companie.

În sondajele realizate pe bază de chestionar, administrarea chestionarului poate fi făcută la adunările generale, prin poşta clasică sau e-mail, prin telefon sau întâlniri faţă în faţă.

### ▣ Teleconferinţele

În ziua prezentării rezultatelor financiare anuale sau semestriale, unele companii occidentale, cu acţionari răspândiţi peste ţări şi mări, organizează teleconferinţe (*conference-call*) internaţionale. În acest scop, acţionarii, investitorii şi analiştii din diverse colţuri ale lumii sunt invitaţi ca, la o anumită oră, să formeze un număr de telefon, la care preşedintele sau purtătorul de cuvânt al companiei va prezenta sintetic rezultatele financiare. După discursul de prezentare urmează un dialog în care se pun întrebări şi se fac comentarii.

## ▣ Efectele comunicării financiare

Comunicarea financiară produce efecte mai mult sau mai puţin favorabile pentru poziţia companiei pe piaţa de capital. Acestea pot fi şi trebuie evaluate periodic, pentru a lua măsuri în consecinţă.

*Primul efect* important al politicii de comunicare financiară se traduce în evoluţia cursului acţiunilor companiei, chiar dacă fluctuaţiile depind de numeroşi alţi factori, precum: ratingul de ţară, de ramură, mediul economic, juridic şi politic şi evoluţia mondială a pieţelor bursiere.

*Al doilea efect* important al politicii de comunicare financiară se concretizează în gradul de subscriere la emisiunile de valori mobiliare iniţiate de companie pe piaţa de capital.

Măsurarea celor două categorii de efecte se bazează pe criterii specifice pieţei bursiere:

- *Cursul* acţiunilor emise de companie şi *volumul* tranzacţiilor constituie indicatorii cei mai relevanţi pentru sănătatea financiară şi succesul politicii sale de comunicare financiară.
- *Volatilitatea* titlului, indice care exprimă evoluţia cursului acţiunilor companiei în raport cu evoluţia pieţei bursiere în ansamblul său, arată în ce măsură cursul acţiunilor propriu este influenţat de factori care nu depind de companie.
- *Lichiditatea* titlului, dată de numărul de tranzacţii zilnice, măsoară atractivitatea pe piaţa de capital. Cu cât lichiditatea este mai mare, cu atât acţiunile sunt mai atractive, mai uşor de vândut.
- *Durata medie* de păstrare a titlurilor, ca interval de timp scurs între cumpărarea şi vânzarea lor, măsoară încrederea şi fidelitatea investitorilor faţă de companie. Durata redusă de păstrare indică caracterul speculativ al operaţiunilor pe termen scurt. Cu cât durata de păstrare creşte, cu atât creşte şi ponderea investitorilor fideli, pe termen lung, care nu reacţionează violent la mişcările pieţei.

*Al treilea efect* relevant al politicii de comunicare financiară priveşte stimularea interesului analiştilor financiari în difuzarea de comentarii şi prognoze asupra companiei. O comunicare financiară eficace sporeşte interesul analiştilor pentru companie.

*Al patrulea efect* important este reflectat de evoluţia acţionariatului, ca număr şi structură.

În sfârşit, o *altă categorie* de efecte măsurabile ale comunicării financiare se referă la interesul, atitudinea şi opinia presei, la numărul şi conţinutul apelurilor telefonice şi ale scrisorilor de la acţionari şi la numărul de cereri de angajare prezentate serviciului de resurse umane al companiei.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL VIII

# Relaţia interpersonală

*Antrenamentul nr. 24*

**Raport interpersonal**

Luăm startul cu un joc în limbajul trupului, însuşit la trainingurile maestrului André Moreau. L-am ales pentru relevanţa principiului sincronizării în crearea raportului interpersonal. Jocul se desfăşoară în perechi, pe fundal muzical.

*Primul pas*: Alege un partener, o parteneră! Aşezaţi-vă faţă în faţă, în picioare, şi hotărâţi cine este A şi cine este B. Începeţi prin a vă privi reciproc, în tăcere, pe fundalul muzical din începere. Treptat, persoana A începe să adopte acele posturi ale trupului, mişcări, gesturi şi expresii mimice pe care i le sugerează fundalul muzical. Persoana B, la început imobilă, continuă să privească pe A, creând un prim contact vizual.

(un minut)

Persoana A continuă să se exprime, iar B începe să imite „în oglindă" postura, mimica şi gesturile, copiindu-le cu acurateţe, păstrând permanent contactul vizual. Atât A, cât şi B sunt responsabili de crearea acordului şi dacă B nu poate reproduce mişcarea prea rapidă sau prea dificil de imitat a lui A, cel din urmă o adaptează pentru a o face mai uşor de imitat.

(un minut)

B rupe brusc simetria, ritmul şi forma mişcării, menţinând totuşi contactul vizual. Fiecare îşi urmăreşte atent propriile reacţii interioare la ruperea acordului.

(un minut)

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

B, aflat aproape de A, rupe şi contactul vizual, privind oriunde în altă parte. A urmăreşte propriile reacţii interioare la noua ruptură, dar continuă să se exprime corporal.

(un minut)

B reface contactul vizual şi începe să răspundă mişcărilor şi expresiei mimice a lui A, exact aşa cum „îi vine", şi simte nevoia să o facă, fără a se strădui nici să-l imite şi nici să rupă simetria. Fie simetrice, fie asimetrice, fie şi una, şi alta, mişcările lui B vor constitui totuşi un răspuns, o reacţie la cele ale lui A.

(două-trei minute)

Ambii parteneri se opresc şi, cu ochii închişi, vizualizează în interior ce-au simţit, în special în clipa „spargerii" oglinzii, atunci când mişcările au încetat brusc să mai fie sincrone, ca şi atunci când au pierdut contactul vizual. Pe rând, B a fost ba acordor, ba dezacordor.

Stop! A şi B vor comenta împreună ce-au simţit în momentele acordului şi ale dezacordului dintre ei. Apoi, vor extinde mica lor experienţă la nivelul vieţii de zi cu zi. Ce efecte poate avea asupra noastră faptul de a fi în acord sau în dezacord cu partenerii de fiecare zi? Cum răspundem oare ofertelor de comunicare? Căutăm mai curând acordul, sincronizându-ne cu celălalt pentru a crea un raport interpersonal, o bună relaţie, în prietenie, dragoste sau în muncă? Ne aflăm mai curând în categoria acordorilor, întâmpinându-i şi urmându-i spontan pe ceilalţi, sau mai curând în cea a dezacordorilor, care caută spontan să se individualizeze şi să facă lucrurile „de capul lor"?

Ideea de fond este aceea că o bună relaţie se construieşte mai uşor atunci când suntem conectaţi şi sincroni cu celălalt, comunicând ca într-o oglindă. Altfel spus, a construi o relaţie înseamnă a-l oglindi şi acompania pas cu pas pe celălalt. Acordul şi sincronizarea din postura de acordor sunt punţile pe care păşim unul spre altul, pentru a construi raportul interpersonal. Odată obţinut acordul, conversaţia şi mişcarea pot fi dirijate mai uşor către obiectivul dorit. Perechile de îndrăgostiţi sunt adesea sincrone în postura trupului, în gestică şi în tonul vocii.

## ◙ *Câţiva paşi (ne)siguri către partenerul tău*

De-a lungul anilor, ai avut parte măcar de câteva întâlniri spontane, scurte poate, dar plăcute şi armonioase ca o simfonie, cu persoane pe care nu le-ai văzut niciodată înainte sau după aceea. N-ai putea spune că le-ai iubit sau că te-au iubit, dar ai trăit alături de ele sentimentul că aţi vibrat pe aceeaşi lungime de undă. Te-au înţeles perfect, aşa cum şi tu le-ai înţeles pe ele. Comunicarea a curs de la sine, ca un râu, parcă fără urmă de efort. Atunci când acest lucru s-a întâmplat, ai putut spune că ai avut un contact bun cu cineva. Ai gândit că a fost doar rodul întâmplării? Poate da, poate nu.

Acum, încearcă să derulezi în amintire alte întâlniri şi contacte personale: cu un prieten, cu mama, cu bunicul, cu un profesor, un fost coleg, un poliţist, o vedetă, un preot, un bărbat puternic sau o femeie frumoasă. Încearcă să-ţi fii spectator! Priveşte-te pe tine însuţi în unele dintre aceste întâlniri! Vezi cât de diferit te-ai comportat de la o întâlnire la alta? Cum s-a modificat mereu câte ceva în felul tău de a fi, atunci când ai trecut de la un partener la altul: distanţa interpersonală, salutul, postura corpului, vocea, privirea, gesturile, culoarea obrajilor, discursul şi registrul de cuvinte? Ei bine, în mod mai mult sau mai puţin conştient, ai provocat toate aceste mari sau mici schimbări pentru a te adapta de fiecare dată altfel partenerului tău. Comportamentul tău mereu schimbător te-a ajutat să stabileşti relaţii bune, autentice, armonioase şi adecvate cu parteneri diferiţi.

## ◙ *Ce este o relaţie interpersonală ?*

Ceea ce s-a întâmplat între tine şi partenerul potrivit se numeşte *relaţie* sau *raport interpersonal*.

Relaţia este o „conexiune" invizibilă, aflată dincolo de cuvintele rostite şi de conţinutul informaţional al comunicării. În planul relaţiei, se transmit semnale inconştiente de armonie sau disonanţă, atracţie sau respingere, apropiere sau distanţare, confort sau disconfort, prietenie sau duşmănie, dominanţă sau supunere, preţuire sau dispreţ. Într-o manieră dificil de conştientizat, relaţia interpersonală explică iubirea şi ura, acceptarea şi respingerea, acordul şi dezacordul.

O relaţie bună este un contact interpersonal empatic, în care partenerii sunt relativ sincroni şi în armonie. Identificându-se emoţional, ei comunică mai uşor, mai profund. A crea o bună relaţie înseamnă a alege, din gama de comportamente posibile, pe acelea care asigură armonia cu interlocutorul. A crea uşor o relaţie înseamnă a stăpâni arta de a te face simpatic, credibil, arta de a seduce.

*Relaţia interpersonală* este ambianţa de deschidere, încredere şi confidenţă între parteneri aflaţi pe aceeaşi „lungime de undă", care trăiesc aceleaşi sentimente, în aceeaşi expresie verbală şi nonverbală. O relaţie bună nu implică cu necesitate elemente afective. Nu-i obligatoriu să iubeşti pe cineva pentru a putea relaţiona eficace. Cu un efort de adaptare, putem construi o relaţie bună chiar şi cu un interlocutor antipatic.

Viaţa ne obligă adesea să relaţionăm cu persoane pe care nu le iubim, care nu ne plac, nu ne sunt simpatice şi nu ne convin. În viaţa socială, la slujbă, la şcoală, în construirea carierei, în afaceri, succesul nostru depinde, adesea, de astfel de oameni. Viaţa ni-i scoate în drum şi nu-i putem evita decât cu preţul unor ocazii ratate. Avem nevoie să-i câştigăm de partea noastră. Abilitatea de a comunica şi de a construi relaţii interpersonale este calea cea mai sigură de a atinge obiectivele.

Desigur, există afinităţi interpersonale, atracţii şi simpatii spontane ce favorizează relaţia. Nu-i însă mai puţin adevărat că o relaţie bună se poate construi şi cu ajutorul unor tehnici de comunicare la îndemână. Practic, folosim instinctiv fel de fel de tehnici verbale şi nonverbale, care ne ajută să relaţionăm cu ceilalţi. Nici un efort de sincronizare cu partenerul nu rămâne zadarnic. Ştii bine, de pildă, că imediat ce-ţi potriveşti paşii cu partenerul de drum, te înţelegi mai uşor cu el. În timpul dansului, puterea armonizării trupului apare şi mai evidentă. Dar dacă sincronizăm şi ritmul respiraţiei? Şi ritmul bătăilor inimii? Şi emoţiile pe care le trăim? Şi cuvintele pe care le rostim?

Relaţia interpersonală devine cu atât mai profundă, cu cât partenerii se „potrivesc" mai bine şi se sincronizează sub mai multe aspecte unul cu celălalt. Asta înseamnă că o relaţie se construieşte mai uşor şi mai repede când partenerii se regăsesc „pe aceeaşi lungime de undă", îşi armonizează mai repede, mai adânc şi sub mai multe aspecte, trupurile, vocile, emoţiile, credinţele, ideile şi cuvintele.

Ceea ce ne propunem este tocmai antrenarea abilităţilor de a construi uşor o relaţie interpersonală, intrând mai repede şi mai profund în acord cu interlocutorul, oricare ar fi acesta. Abilităţile înnăscute, experienţa şi cunoştinţele dobândite după parcurgerea capitolelor privind proxemica, limbajul trupului, analiza tranzacţională, limbajul verbal şi paraverbal, retorica şi programarea neurolingvistică sunt puse cap la cap pentru a găsi mai uşor drumul către partenerul de viaţă, de muncă, de joc sau de afaceri.

Câteva tehnici simple, accesibile şi eficace în construirea unei relaţii interpersonale, pot fi abordate numaidecât. Sunt primii paşi.

## ▣ Distanţa potrivită

Primul pas corect în construirea unei bune relaţii interpersonale poate fi alegerea distanţei potrivite faţă de partener (vezi şi capitolul privind proxemica).

O distanţă interpersonală prea mică poate fi percepută ca agresiune şi invazie a „teritoriului". În mod normal, încălcarea brutală a zonei intime sau personale se va solda cu reacţii de apărare şi respingere din partea celuilalt. Relaţia poate fi pusă în pericol.

Pe de altă parte, o distanţă interpersonală prea mare poate fi percepută fie ca un semnal de răceală şi aroganţă, fie ca unul de slăbiciune, umilinţă sau intenţii ascunse. În plus, distanţa prea mare diluează comunicarea, slăbeşte contactul vizual şi auditiv, reduce „magnetismul" şi interacţiunea la nivel fiziologic. Relaţia poate fi din nou în pericol.

Sub aspectul distanţelor interpersonale, oamenii se comportă ca şi magneţii. Plasaţi prea aproape, dau naştere unor forţe de respingere sau de atracţie. Plasaţi prea departe, interacţionează slab sau deloc.

În mod mai mult sau mai puţin inconştient, oamenii (ca şi animalele, de altfel) percep posesia unui anumit „teritoriu" individual ca pe un spaţiu vital, în care se simt în siguranţă. Când cineva îmi deschide corespondenţa intimă, îl percep ca şi cum ar păşi cu ciubotele prin inimă. Spaţiul personal variază de la o persoană la alta, de la o ocupaţie la alta, de la o cultură la alta.

Vom fi atenţi la distanţele interpersonale, indicate în capitolul I din acest volum, pe care le reamintim: *zona intimă* (0-45 cm), *zona*

*personală* (46 cm-1,22 m), *zona socială* (1,22 m-3,5 m) şi *zona publică* (peste 3,5 m). Din păcate, nu există reţete sau formule magice care să ne spună repede cum aflăm exact distanţa potrivită faţă de partenerul de relaţie. Există doar protocolul, codul bunelor maniere şi bunul-simţ, care oferă o orientare minimală asupra distanţelor interpersonale. Experienţa personală şi cunoştinţele de proxemică oferă un plus. Practic, distanţa interpersonală poate fi mereu alta, în funcţie de natura relaţiei, raporturile de putere, temperamentul şi caracterul persoanelor, de context, moment şi dispoziţie psihică. Pe măsură ce conştientizăm importanţa distanţelor în construirea relaţiei, învăţăm treptat să o intuim, să o simţim şi să o folosim în modul cel mai pozitiv şi eficace.

## ▣ Momentul potrivit

Ca şi spaţiul, timpul este un indicator al sentimentelor, atitudinilor şi opiniilor partenerilor de relaţie. Un minut, o oră sau o zi nu au exact aceeaşi semnificaţie pentru toată lumea.

O primă problemă se ridică în legătură cu punctualitatea. Lipsa respectului pentru timp poate indica lipsă de respect pentru ceilalţi. Când stabileşti întâlnirea la ora 8, revii pentru a o muta la 9 şi ajungi la 9.20, comunici o atitudine de nepăsare, chiar de dispreţ faţă de întâlnire şi partener. Subalternul şi complexatul vor tinde să vină mai devreme şi vor ceda timp. Şeful, nepăsătorul şi arogantul, care se cred stăpâni pe situaţie, vor întârzia fără să-şi facă probleme. Ei vor lua timpul altora.

Superiorul intră în biroul subalternului cu o bătaie repezită în uşă, scurtă, neglijentă. Timpul de aşteptare e scurt. Subalternul şi timidul bat la uşa şefului un timp considerabil mai mare. Subalternii şi complexaţii tind să răspundă imediat unei întrebări puse de şef, profesor sau „superior". Şeful sau profesorul sigur de sine nu se mai grăbesc în aceeaşi măsură. În genere, cu cât sunt mai siguri pe ei sau plasaţi mai sus în ierarhia socială, cu atât oamenii se cred mai îndreptăţiţi să ia din timpul altora.

Unele conduite în raport cu timpul ţin de aria culturală de origine. Latinii nu fac caz de punctualitate. Balcanicii cu obiceiuri bizantine sunt chiar agasaţi de punctualitate şi precizie. Arabii consideră firesc

să întârzie. Pentru unele triburi din Pacific, timpul este cu totul relativ, iar ideea de programare în timp nu pare inteligibilă. În schimb, pentru germani, scandinavi, britanici sau nord-americani, programul şi punctualitatea sunt extrem de importante.

Timpul permite evaluarea comportamentului. De pildă, persoana care vine la serviciu mai devreme apare într-o lumină mai bună decât cea care rămâne peste program. Când partenerul tău este ocupat, obosit, nervos, deprimat sau în criză de timp, e greu de construit o relaţie bună. Când priveşte insistent ceasul sau uşa, semnalează că nu are chef de „relaţie".

## Contactul vizual

Ochii sunt „fereastra sufletului" şi, când vorbim cu cine ne place, îl privim cu nesaţ în ochi, până la 70% din timpul discuţiei. Dacă-i suntem ostili, îi evităm privirea.

Un bun ascultător caută contacte vizuale de circa cinci secunde, la intervale regulate de timp. Când ţi-e dificil să păstrezi contactul vizual, priveşte un punct imaginar, între ochii, pe fruntea interlocutorului! În grupuri mari, priveşte pe rând fiecare segment de grup. În grupuri mici, când eşti prezentat, priveşte fiecare persoană până la cinci secunde.

Dilatarea *pupilei* poate fi un semn de ispită, mulţumire, bucurie şi acord. Când pupilele partenerului de negocieri se măresc, putem cere unele concesii şi ridica preţul.

*Unghiul intern* al globului ocular este un alt indiciu al gradului de interes. Când este vizibil, interesul există, când este acoperit, interesul a dispărut. E bine să ceri acordul cuiva, atunci când îi vezi unghiul intern al ochiului.

În plus, după cum arătam la limbajul trupului, facem distincţie între privirea *oficială*, privirea *de anturaj* şi privirea *intimă*. Evitarea contactului vizual, contracţia pupilelor şi ascunderea ochilor sau a feţei în spatele degetelor, a ochelarilor fumurii sau a buclelor de păr căzute peste faţă sunt, adesea, semnale de distanţare şi egoism.

## ▣ Salutul

Salutul este primul ritual şi întâia manifestare voluntară şi vizibilă a atitudinii şi sentimentelor tale faţă de partener, ca şi ale partenerului faţă de tine. În principiu, exprimă respect, politeţe şi curtoazie. În fapt însă, prin semnalele emise de postură, fizionomie, mimică, gestică, tonalitatea vocii şi conotaţia cuvintelor, el poartă o mare varietate de alte atitudini şi sentimente de infinite culori şi nuanţe. Dincolo de ritual, transmite mesaje de sinceritate, deschidere, încredere, prietenie, ostilitate, putere, siguranţă, nesiguranţă, teamă, dominanţă, supunere, ironie, linguşire, seducţie şi multe altele. Mesajul ritualic al salutului verbal este completat, nuanţat şi chiar răsturnat de limbajul trupului.

După împrejurări, expresia *verbală* a salutului înseamnă rostirea unor formule de genul:

- „Bună dimineaţa (ziua, seara), doamnă (domnule)...".
- „Vă salut, domnule...".
- „Omagiile mele, doamnă...".
- „Sărut mâna, doamnă..." etc.

Nu-i obligatoriu să fie pronunţat numele persoanei salutate, dar este mai bine când acest lucru se întâmplă. Propriul nume este dulce muzică pentru urechile oamenilor. În plus, numele personalizează relaţia. După „doamnă, domnişoară sau domnule", se rosteşte numele, şi nu prenumele persoanei salutate. Există o manieră de a saluta informal, familiar, colegial şi o alta de a saluta oficial, respectuos, cu toată deferenţa.

În cazul întâlnirilor oficiale, imediat după apelativele *doamnă*, *domnişoară*, *domnule,* protocolul recomandă rostirea clară şi apăsată a demnităţii, funcţiei, gradului sau titlului:

- „Bună ziua, domnule director...".
- „Vă salut, domnule profesor..., domnule ministru..., domnule doctor....".

În principiu, abrevierile (*'mneaţa*, *'nă ziua*) nu au ce căuta în formula salutului oficial. Nici în salutul familiar şi de anturaj nu fac prea mare plăcere.

Formulele de salut familiar (*servus*, *ciao*, *hallo*, *adieu* etc.) sunt folosite, cu măsură şi restricţii conjuncturale, între prieteni şi colegi sau în cercurile de adolescenţi şi tineri. Pentru cei în vârstă, astfel de formule este mai bine să fie evitate. Formula „servus" este larg folosită în Ardeal şi Banat.

O regulă a regulilor de politeţe şi protocol spune că „persoana mai politicoasă salută prima pe cea mai puţin politicoasă". Oamenii politicoşi şi demni se salută aproape simultan.

Peste orice alte reguli, salutul este oportun atunci când privirile se întâlnesc la distanţa potrivită şi când intri în încăpere. Bărbatul salută la circa 2 metri, eventual, ridicând pălăria, privind în ochi, fără ţigară în gură şi mâini în buzunare. Când nu are pălărie, înclină capul, cu un gest specific al mâinii. Când capul este acoperit de căciulă, şapcă, basc, este preferabilă schiţarea intenţiei de a le scoate de pe cap, prinzând marginea cu degetele, într-un gest simbolic.

Femeile răspund la salut prin uşoara înclinare a capului, însoţită de un zâmbet aprobator. În rigorile politeţii clasice, doar ele pot avea iniţiativa de a reţine interlocutorul pe stradă. Bărbatul nu are acest drept. În schimb, aceleaşi rigori ale politeţii recomandă celui din urmă să rămână cu pălăria în mână atât timp cât durează conversaţia pe stradă.

Dacă cineva are motive să nu accepte salutul, n-are decât să nu răspundă, preluând problema în contul şi pe obrazul său: „Bună ziua căciulă, că stăpânul n-are gură". Proverbul mai spune că „Salutul între duşmani este primul semn al împăcării".

Dincolo de regula regulilor, deja enunţată, pot fi puse în cauză altele care legitimează maniera convenţională şi ritualică de a indica respectul între sexe, vârste, persoane cu statut social şi poziţii ierarhice diferite sau, pur şi simplu, în împrejurări specifice:

- Bărbatul salută primul femeia.
- Femeia însoţită o salută prima pe cea neînsoţită.
- Persoana mai tânără o salută prima pe cea mai în vârstă.
- Nou-venitul îi salută primul pe cei deja prezenţi.
- Persoana singură salută prima grupul.
- Vânzătorul îl salută primul pe client.
- Funcţionarul public îl salută primul pe contribuabil.
- Elevul sau studentul îl salută primii pe profesor.
- Enoriaşul îl salută primul pe preot.

- Persoana din maşină o salută prima pe cea de pe stradă.
- Cel care trece îl salută pe cel care stă locului.
- Persoana de pe stradă o salută pe cea din curte, fereastră, balcon.
- Persoana care intră în încăpere îi salută pe cei aflaţi în interior.
- Persoana cu poziţie ierarhică mai puţin înaltă salută prima.
- Subalternul îl salută primul pe şef.
- Persoana obedientă o salută prima pe cea dominantă.
- Persoana într-o poziţie mai slabă salută prima.

Ultimele două reguli orientative nu vor fi întâlnite în codul manierelor, pur şi simplu pentru că acţionează în inconştient. Asta nu înseamnă că ele nu se află în mintea celor care se grăbesc prea tare să salute primii, ca şi în a celor ce aşteaptă prea mult să fie salutaţi.

Înclinarea excesivă a unor coloane vertebrale este indiciul nonverbal al obedienţei, fricii, interesului, linguşirii sau batjocurii. Gâdilă orgoliul celor distanţi şi trufaşi.

## ▣ Strângerea de mână

Cândva, în vechime, gestul de a arăta palmele şi de a atinge mâinile voia să spună ceva de genul: „Sunt cu palmele goale. Nu-s periculos. Nu-s înarmat". În mai toate culturile şi epocile, gestul mâinilor a păstrat şi aprofundat mesajul încrederii, al bunelor intenţii şi sentimentelor de prietenie.

Strângerea de mână poate interveni între persoanele care s-au oprit pentru a vorbi sau a continua drumul împreună. Totodată, strângerea de mână intervine şi atunci când se fac prezentările. Spre deosebire de salut, în cazul strângerii de mână, persoana cu poziţie ierarhică sau statut social inferior o aşteaptă pe cea aflată în poziţie mai înaltă:

- Bărbatul aşteaptă ca femeia să-i întindă prima mâna.
- Cel mai tânăr îl aşteaptă pe cel mai în vârstă.
- Subalternul îl aşteaptă pe şef.
- Discipolul pe mentor, elevul pe profesor, soldatul pe ofiţer.

În canoanele manierelor clasice, gestul superiorului de a întinde mâna celui mai mic în grad apărea ca o mare favoare, dar şi ca o

obligaţie elementară. În contemporaneitatea mai democratică şi liberală canoanele s-au relativizat. Din perspectiva profesionistului în comunicare, prima care întinde mâna poate fi persoana indicată de codul manierelor, dar şi cea cu o mai bună imagine de sine, cu mai multă iniţiativă, mai interesată de relaţie, mai îndrăzneaţă, mai obraznică sau mai oportunistă. În ultimă instanţă, prima care întinde mâna este persoana mai politicoasă. Poate face acest lucru şi cu riscul de a rămâne cu mâna întinsă în gol.

Mâna se strânge cu capul descoperit, uşoara înclinare a capului şi privirea orientată spre ochii celuilalt. În mai toate împrejurările, bărbaţii se ridică în picioare când strâng mâna. Femeile nu au această obligaţie, dar se pot ridica şi ele, când vor să onoreze în mod deosebit sau când e vorba de o persoană în vârstă sau sus-pusă. Mâna se întinde hotărât şi totuşi degajat, fără ezitări, rigiditate sau tremur. Palma proprie cuprinde, pe cât posibil, întreaga palmă a partenerului. A întinde sau apuca doar două, trei degete este un act de impoliteţe şi dăunează relaţiei.

Strângerea mâinii cu moliciune, degete flasce, moi, fără vlagă („în coadă de peşte mort") este un gest care pierde din prestanţă şi putere în faţa interlocutorului.

În principiu, în grup, ordinea protocolară în care se strâng mâinile este următoarea: femeile între ele; femeile cu bărbaţii şi, în sfârşit, bărbaţii între ei. Femeile, ca şi bărbaţii, pot face politicosul efort de a-şi scoate mănuşile. Acest lucru este obligatoriu dacă interlocutorul e cu mâinile goale. Scene penibile apar atunci când o persoană stă cu mâna întinsă, iar cealaltă se agită să-şi scoată mănuşile.

La prima întâlnire şi strângere de mână sunt transmise inconştient mesaje de dominare, supunere sau egalitate. Mesajul de dominare şi preluare a controlului este semnalat de mâna întinsă cu palma în jos. În schimb, mâna întinsă cu palma în sus transmite semnale de supunere („Sunt cu palmele goale!"). Palmele dispuse paralel, în poziţie verticală, semnifică respect reciproc.

Tehnica „pasului spre dreapta", cu rotirea mâinii, poate schimba raportul de forţe, intimidând şi derutând prin invadarea bruscă a zonei intime. Este necesar puţin antrenament:

1. În timp ce întindem mâna, facem un pas cu piciorul stâng înainte.
2. Aducem piciorul drept în faţă, ne întoarcem spre stânga şi invadăm spaţiul personal.

3. Aducem piciorul stâng lângă cel drept şi, apoi, îi scuturăm mâna, eventual cu o uşoară rotire. Dacă ţine braţul rigid, partenerul poate zădărnici tentativa. În acest caz, se poate recurge la o manevră mai brutală, ce constă în prinderea pe deasupra a mâinii întinse. Deşi este nepoliticoasă şi poate ofensa partenerul, asigură preluarea controlului. Nu se recomandă când relaţia este importantă.

Când relaţia este importantă şi dorim să trezim interesul partenerului, să-l câştigăm, lucrurile se schimbă. Intrăm noi în ritmul său, cu un efort unilateral de sincronizare. Oferind aceeaşi strângere de mână pe care o practică el, obţinem un raport interpersonal inconştient, cu un efect surprinzător de bun. Patru sincronizări trebuie avute în vedere: 1. viteza de strângere, 2. forţa de strângere, 3. oscilaţia mâinilor, 4. durata strângerii mâinii.

Când celălalt întinde mâna, vei sincroniza mişcarea mâinii tale cu cea a mâinii sale. Vei simţi forţa de strângere şi vei răspunde cu aceeaşi forţă. Nici mai mult, nici mai puţin. Păstrează contactul vizual! Lasă partenerul să impună ritmul oscilaţiei sus-jos şi durata contactului. Vei da drumul mâinii de îndată ce partenerul tinde să o elibereze pe a ta.

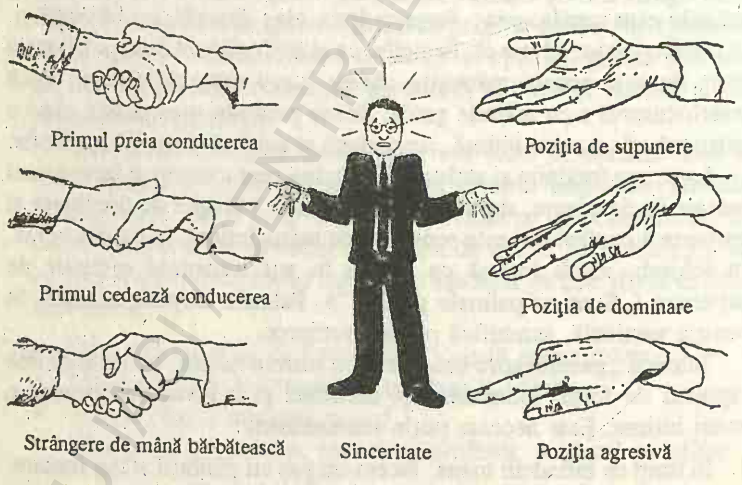



**Figura VIII.1.** *Strângerea de mână şi puterea palmei (adaptare după Allan Pease)*

Mâna moale trădează slăbiciune. Mâna ca un „peşte mort" trădează în mod cert aşa ceva. Mâna fermă şi viguroasă este alternativa corectă. Există şi tehnica „mănuşii", ce constă în strângerea cu ambele mâini. Adăugarea mâinii stângi peste cea dreaptă semnalează un supliment de sentimente, sinceritate, prietenie. Poate fi suspectă la prima întâlnire cu oportunişti.

## ▣ Postura trupului (*body line*)

În timpul, ca şi după cei cinci paşi propuşi deja, semnalele transmise de postură pot influenţa pozitiv sau negativ asupra relaţiei. Linia trupului, a umerilor, a gâtului au nota lor de apropiere sau respingere. Modul în care ne apropiem, ne aplecăm către sau facem gesturi de distanţare faţă de partener transmite disponibilitate sau nepăsare. Poziţia capului, linia coloanei, a gâtului şi linia umerilor sau faptul că stăm în picioare sau aşezaţi pot semnala supunere, cooperare sau dominare. Postura ţeapănă, capul pe spate şi privirea peste partener semnalează înfumurarea sau superioritatea şi mulţumirea de sine. Încordarea trădează teama. Capul plecat, umerii lăsaţi, şira spinării îndoită semnalează obedienţă, slăbiciune, timiditate. Nuanţele contează mai mult decât posturile extreme. Postura dreaptă, elastică şi degajată semnalează deschidere, libertate şi o bună imagine de sine. Un bun antrenament poate fi mersul cu o carte sau o farfurie pe cap, câteva minute pe zi, timp de câteva săptămâni.

## ▣ Expresia feţei

O primă tendinţă riscantă, dar ireprimabilă de diagnosticare a caracterului onest sau pervers vizează fizionomia şi mimica partenerului. În orice caz, dispoziţia sufletească de moment, oboseala, atitudinea, atenţia, gradul de acord sau de dezacord sunt semnalate de expresia feţei, culoarea şi congestia tenului, tensiune musculară, zâmbet, încruntare. Mimica furnizează continuu semnale de surprindere, satisfacţie, neîncredere, furie, apărare, aprobare sau dezaprobare.

Mobilitatea muşchilor feţei exprimă, de regulă, sentimente şi frământări interioare de mare profunzime. *Zâmbetul* care „cumpără totul şi nu costă nimic" este centrul de gravitaţie al expresiei feţei. Dezarmează, destinde, declanşează simpatie şi convinge mai uşor decât un discurs. Totuşi, într-o relaţie cu tipi duri şi intransigenţi, a zâmbi mai rar poate fi un semn de putere şi seriozitate.

Mimica poate simula emoţii şi atitudini. Poate divulga mesaje contradictorii cu cele verbale. Ea reglează comunicarea.

## ▣ Plasamentul şi orientarea

Ştim deja să alegem distanţa faţă de interlocutor. Avantaje în plus vom putea obţine pe seama plasamentului în picioare sau aşezat, de aceeaşi parte a „baricadei" (prieteni) sau faţă în faţă, cu o masă masivă între noi (adversari). Oamenii care doresc relaţia au tendinţa involuntară de a se aşeza mai aproape, alături, de aceeaşi parte. Cei care tind spre adversitate se aşază faţă în faţă. Este mai uşor să te cerţi cu persoana aflată de cealaltă parte a mesei.

Orientarea corpului şi a părţilor sale, în raport cu partenerul, poartă alte mesaje subtile, greu de controlat conştient. Tendinţa de a orienta corpul, privirea şi palmele deschise către partener este pozitivă pentru comunicare. Întoarcerea dosului palmelor, ca şi a capului, a spatelui sau a fundului are alte semnificaţii, la fel de clare, dar nuanţate.

## ▣ Contactul fizic

Contactul fizic, obţinut prin atingerea cotului, strângerea mâinii, bătaia pe spate, prinderea umerilor, a mijlocului, braţului, reverului sau gulerului, poate influenţa în bine sau în rău relaţia cu partenerul. Atingerile fizice sunt mesaje importante asupra intenţiilor şi atitudinilor de apropiere, cooperare, intimitate, posesiune, dominare sau supunere. Decodificate cu abilitate şi discernământ, pot semnala atitudini şi intenţii nedeclarate verbal, adesea inconştiente.

## ▣ Provoacă gesturi deschise

Tehnica *gesturilor deschise* este folosită profesional de vânzători sau reporteri. Orientarea palmelor şi a braţelor deschise către partener, orientarea bustului şi a feţei către partener, înclinarea către şi susţinerea privirii sunt semnale sigure de deschidere. Când partenerul a încrucişat braţele, oferă-i ceva pentru a-i da ocazia să le deschidă. Gesturile aprobatoare ale capului îl încurajează să vorbească.

Imitarea discretă a gesturilor şi posturii partenerului, sincronizarea cu ritmul mişcărilor sale, al respiraţiei şi al vorbirii pot fi instrumente subtile de seducţie şi intensificare a relaţiei. Cu cât sincronizarea este mai bună, cu atât partenerul te simte mai aproape şi mai asemenea lui. Se regăseşte în oglindă şi, la nivel inconştient, se identifică mai uşor cu interesele şi dorinţele tale. Sincronizarea îl face să treacă de partea ta.

Un gest de deschidere eficace se obţine din mişcările capului. Poziţia capului interlocutorului semnalează faptul că ascultă, tolerează, detestă sau este indiferent. Poziţia de ascultare este aceea în care capul este uşor înclinat lateral. Clătinarea discretă a capului, sus-jos, semnifică acord, aprobare, înţelegere, încurajare. Gestul are aceste semnificaţii aproape peste tot în lume. Excepţie fac vecinii din sud, bulgarii, albanezii, turcii. Clătinarea abia perceptibilă a capului, fie orizontal, fie vertical, poate fi un bun instrument de manevrare a unei runde de negocieri. În general, putem câştiga mai uşor pe cineva dacă imităm insesizabil poziţia corpului şi a capului său.

## ▣ Evită gesturile închise

Evitarea gesturilor închise este o altă faţetă a tehnicii anterioare. Cel mai adesea, atitudinea de închidere şi defensivă este semnalată prin încrucişarea braţelor şi a picioarelor, lăsarea pe spătarul scaunului, distanţarea, orientarea privirii în altă parte sau peste interlocutor. Mesaje agresive şi de frustrare transmit mâinile încleştate la nivelul feţei sau invadarea teritoriului propriu de către cineva care se sprijină de birou. Plictiseala şi indiferenţa sunt semnalate de sprijinirea unei

fălci pe toată palma. Privitul ceasului este un gest de închidere ce indică grabă, nerăbdare sau plictis.

Încrucişarea gleznelor, însoţită de strângerea braţelor scaunului în mâini sau de aşezarea pumnilor pe genunchi, poate fi un semn de nervozitate, frică sau disconfort. Gestul ţine loc de „muşcarea buzelor". Clătinarea capului dreapta-stânga neagă, dezaprobă şi descurajează.

Gesturile închise indică faptul că interlocutorul nu doreşte relaţia. Dacă ia distanţă, se lasă pe spătar şi ridică bariera braţelor încrucişate, nu mai insista! Nu este cu tine.

## ▣ Puterea palmei

Palmele deschise sunt semne ale onestităţii. Ridicatul din umeri, cu sprâncenele înălţate şi palmele deschise transmite, în modul cel mai sincer şi nevinovat, fie surpriza, fie faptul că cineva nu ştie ceva anume.

Agenţii comerciali, negociatorii şi vânzătorii sunt învăţaţi să observe poziţia palmelor clientului atunci când acesta argumentează ceva; se ştie că motivele întemeiate sunt expuse cu palmele deschise. Palma deschisă are conotaţii pozitive care, la nivel logic (verbal), au efecte asemănătoare cu cele ale cuvintelor: frumos, ieftin, durabil sau sexy. În plus, palma transmite dominare, supunere, agresivitate.

## ▣ Evită manifestările ostile

Scrâşnetul dinţilor, rânjetul, pumnul strâns, capul plecat în poziţia „împunge", mâinile încleştate, întoarcerea spatelui (de exemplu, pentru închiderea uşii), faţa congestionată, încordarea muşchilor gâtului, scânteierea metalică a privirii, privirea de sus sau indicarea agresivă cu degetul sunt tot atâtea semne de posibilă ostilitate nonverbală. În lumea animală se atacă cinstit, cu colţii şi cu ghearele. Evitarea gesturilor ostile este o condiţie subtilă a găsirii unei căi mai scurte către partenerul de relaţie.

Gestul de a acoperi gura cu mâna (vizibil clar la copii) indică faptul că cineva minte, falsifică sau este surprins. La adulţi, gestul

este mai rafinat; când adultul minte, mâna primeşte o comandă inconştientă de a acoperi gura păcătoasă, dar în ultima clipă intervine conştientul care face mâna să alunece peste faţă, să frece nasul sau bărbia, să atingă buzele (în cazul adolescenţilor).

Semnale ostile pot transmite mâinile şi degetele. Un gest ostil poate fi împreunarea degetelor sub formă de boltă sau coif, cu vârful în sus. Când sunt împreunate la nivelul ochilor, cu privirea printre degete, gestul vădeşte aroganţă. Din contra, aşezarea coatelor pe masă şi îndoirea antebraţelor în formă de piramidă, cu împreunarea braţelor în dreptul gurii, poate fi interpretată ca semn de dificultate şi nesiguranţă. Când dobândeşte siguranţă şi ia decizia, partenerul aşază ferm mâinile pe masă. „Coiful" îndreptat în jos este tipic celui care mai degrabă ascultă decât vorbeşte. „Coiful" orientat înainte este un „spărgător de gheaţă".

Încleştarea mâinilor este un semn de încordare, frustrare şi agresivitate dacă gestul este făcut la înălţimea pieptului sau mai sus. Pe măsură ce mâinile împreunate coboară, scade şi intensitatea încordării. Etalarea degetului mare este semn de putere şi superioritate. Se mai numeşte şi „creasta de cocoş".

## ▣ Caută o ancoră!

Ideea că două drepte paralele cu o a treia sunt paralele între ele funcţionează şi când este vorba de oameni. Un pas bine orientat către partener este invocarea unui loc comun, perceput ca o afinitate, ca o asemănare. Poate fi vorba de localitatea natală, de zodie, de publicaţia preferată, de culoarea dominantă a îmbrăcămintei sau pasiunea pentru pescuit. De pildă, în funcţie de fotografia înrămată de pe biroul partenerului, se poate lansa o discuţie pe tema speranţei în viitorul copiilor, a respectului datorat părinţilor sau a căldurii din sânul familiei, având grijă să-i împărtăşim sentimentele şi preocupările.

Mai poate fi vorba de o cunoştinţă comună, de o carte despre care ştim sigur că i-a plăcut, de o afacere care i-a reuşit, de o şcoală pe care am absolvit-o împreună, de echipa de fotbal al cărei fan este, de un nume de alint înscris pe ecuson sau de înfăţişarea plăcută, care „cere" complimente.

## ▣ Evită-l pe „Nu" !

Când interlocutorul apucă deja să spună „Nu", devine mult mai dificil să obţinem un „Da". Este ca şi cum s-ar săpa o prăpastie între tine şi el. O astfel de situaţie trebuie pe cât posibil evitată. Negaţia este semnalată adesea printr-o îndepărtare, o încruntare, o încrucişare a braţelor, o mascare a unghiului intern al ochiului, o contracţie a pupilelor sau o privire severă.

Când se întâmplă ceva de genul acesta, NU AŞTEPTA SĂ AUZI „NU" ! Pune o întrebare ! Fă un compliment !

*Exemplu*: „O clipă, vă rog ! Înainte de a-mi răspunde, îmi îngăduiţi să expun şi alte avantaje ale propunerii mele ? ". În timpul expunerii, urmăreşte reacţiile interlocutorului. Când descoperi ceva ce nu-i place, întreabă dacă poţi să continui. Este un mod nevinovat de a manipula şi clarifica delicat punctele de dezacord.

## ▣ Provoacă-l pe „Da" !

Când interlocutorul este nervos, supărat sau prost dispus, şansele de a-i obţine acordul sunt reduse. Este foarte probabil că-ţi va trânti un „Nu". Dispoziţia sa proastă poate veni din diverse motive (aglomeraţie, căldură, frig, grabă, o dispută cu partenerul anterior etc.), de care nu eşti vinovat, dar asta nu contează. Lucrurile pot sta la fel cu un copil îmbufnat, ca şi cu un client care a avut necazuri cu produsele cumpărate de la tine.

Dacă persoana pe care vrei să o convingi este într-o dispoziţie negativă, mai înainte de a-i cere acordul, schimbă-i starea sufletească, inversează-i dispoziţia psihică. Una dintre tehnicile simple este folosirea corectă a întrebărilor retorice de genul „nu-i aşa ? ". Este important să obţii un prim „Da" şi apoi alte şi alte răspunsuri afirmative, adresând o serie de întrebări scurte şi simple. Psihoterapeuţii au demonstrat că fiecare „Da" pronunţat ca răspuns influenţează în mod inconştient psihismul şi ajută la crearea unei dispoziţii pozitive. Inversarea dispoziţiei negative este însoţită de relaxarea poziţiei trupului şi de gesturi deschise.

*Exemplu*: Ai de prezentat o lucrare de seminar în faţa unui profesor absent şi indispus. Este mai bine să nu te grăbeşti să ataci subiectul imediat. Mai întâi, ar fi bine să pui o serie de întrebări politicoase şi măgulitoare, la care să obţii răspunsuri pozitive:

- „Se spune că nu prea aveţi timp de pierdut cu lucrările slabe. Sunteţi un om ocupat, nu-i aşa?".
- „În schimb, acordaţi atenţia cuvenită celor serioase. Adevărat?".
- „Veţi fi sincer cu mine, nu-i aşa?".

În mod normal, după o serie de trei „Da", profesorul va fi gata să vadă lucrarea şi dispoziţia lui va fi mai bună. Cam în acelaşi mod procedează psihologul pentru a-l ajuta pe pacient să se relaxeze şi să câştige încredere: „Cu ce-aţi venit până aici?" (răspuns: „Cu taxiul".); „Deci, aţi preferat taxiul?" („Da."); „E mai comod decât tramvaiul, nu-i aşa?".

Nu trebuie făcut abuz de tehnica răspunsurilor pozitive. Folosite cu economie şi abilitate, pot da rezultate excelente.

## ▣ Formulări pozitive

Negaţia este o abstracţie. Creierul face faţă cu dificultate formulărilor negative. Este obligat să folosească reprezentarea a ceea ce-i este interzis şi să-i atribuie un sens negativ. El recepţionează comenzile negative mai înainte de a înţelege (de a procesa) faptul că are de-a face cu opusul lor. În mod instinctiv, reacţionăm mai curând pozitiv la formulări pozitive şi mai curând negativ la formulări negative. Până şi testele pe animale (câini de vânătoare) au confirmat această ipoteză.

Cele mai primejdioase sunt expresiile din familia „negării negativului", care neagă ceva de nedorit să se întâmple: „Preţul nu-i mare. Să nu-ţi faci griji! Nu vă supăraţi! Nu veţi regreta! Nu te teme! Nici o problemă! Nu ai de pierdut! Să nu te împiedici! Să nu cazi!".

Creierul nu înţelege, din prima, negarea. El generează spontan tocmai imaginea a ceea ce este negat şi nu este de dorit. La comanda „Nu alerga vânatul!", câinele de vânătoare face mai întâi câţiva paşi şi, apoi, se opreşte. Creierul uman funcţionează la fel.

*NU te gândi la o pisică neagră, cu ochi galbeni şi cu un şoricel alb între dinţi !*

Reuşeşti să NU te gândeşti... la pisica neagră?

Discursul articulat din formulări pozitive este mai convingător. Acest lucru rămâne adevărat în ciuda faptului că întâlnim: „Nu călcaţi iarba", în loc de „Mergeţi pe alei", „Îmbracă-te să nu te îmbolnăveşti", în loc de „Îmbracă-te să fii sănătos" sau „Mănâncă să nu-ţi pierzi puterile", în loc de „Mănâncă să ai putere".

## ▣ Foloseşte tăcerile

Uneori, tăcerea intervenită în plină conversaţie pare să dureze o veşnicie. Atmosfera poate deveni apăsătoare şi tensionată. Într-o negociere conflictuală, în diplomaţie sau afaceri, apar adesea situaţii în care primul care vorbeşte trebuie să facă o concesie şi poate avea ceva de pierdut. Tăcerea se prelungeşte. Ce-i de făcut?

Ieşirea din impas: arborezi un zâmbet curat, te uiţi în stânga, în dreapta, te apleci uşor către partener şi, apoi, şopteşti ceva de genul: „Bunicul meu dinspre tată spunea adesea că tăcerea înseamnă DA. Asta ai vrut să spui?". De obicei, dă rezultate bune. Uneori, teama de tăcere este doar teama de gândurile celuilalt.

## ▣ Empatia

Comunicarea afectivă cu partenerul, dincolo de cuvinte, se numeşte „empatie". Mama care simte nevoile sugarului sau copiii care resimt neliniştile şi bucuriile părinţilor comunică pe această cale. Empatia nu are aproape nimic în comun cu limbajul verbal. Ea priveşte mecanisme psihologice inconştiente prin care ne modelăm intuitiv conduita, pentru a ne identifica emoţional cu partenerul.

Empatia poate ajuta şi completa comunicarea verbală. Cel mai simplu mod de a comunica înţelegător, prietenos, amabil, tolerant şi calm este acela de a te pune în locul partenerului.

## ▣ Sinceritatea

A fi sincer înseamnă a fi natural, a fi tu însuţi şi a nu complica ceea ce poate fi simplu. Când suntem nesinceri, când simulăm şi jucăm roluri străine firii şi rangului nostru, devenim rigizi, stângaci, chiar ridicoli, iar acest lucru nu poate trece neobservat. Există ceva, există un „simţ" special prin care omul intuieşte onestitatea sau perversitatea. În consecinţă, distribuie corespunzător şi încrederea sau suspiciunea sa. În plus, adevărul este mai uşor de ţinut minte.

## ▣ Temperează emoţia

Emoţia rătăceşte raţiunea. Emoţiile sunt tulburări globale, de intensitate mare şi durată scurtă, ce apar ca reacţie la o situaţie neaşteptată, peste posibilităţile de adaptare ale organismului. Sunt însoţite de o stare afectivă de tonalitate plăcută sau neplăcută. Deseori determină modificări fiziologice şi comportamentale : ritmul cardiac, respiraţia, uscarea gurii, transpiraţia, relaxarea sfincterelor, holbarea...

Tremurul mâinilor şi al vocii sunt expresii înnăscute şi universale ale emoţiei. Există şi o emoţie difuză ce se manifestă prin accentuarea mişcărilor corpului. Nervozitatea face gesturile mai repezite. De regulă, emoţiile specifice produc gesturi specifice : admiraţia şi rugămintea sunt trădate prin apropierea palmelor, agresivitatea prin strângerea pumnului şi scrâşnetul dinţilor, iar teama, anxietatea şi disperarea prin gesturi de acoperire a feţei.

Principalele patru familii de emoţii sunt : colera, tristeţea, teama şi bucuria.

Oameni diferiţi sunt predispuşi la manifestări diferite ale emoţiei. Recunoaşterea emoţiilor dominante ale partenerului şi împărtăşirea lor poate fi o excelentă cale de apropiere şi intensificare a relaţiei.

## Înfăţişarea exterioară

Îmbrăcămintea este o completare a corpului nostru, aşa cum blana este pentru animale şi penele pentru păsări. Prima impresie despre un partener va fi puternic influenţată de înfăţişarea exterioară, privită ca întreg : îmbrăcăminte, limuzină, diplomat, postură, privire, fizionomie, gesturi de salut etc., ce concură la cristalizarea primei impresii, fundamentală pentru întreaga comunicare ulterioară. În afaceri, în special în mediul bancar şi asigurări, *business dress*-ul este deja un întreg ritual.

În general, îmbrăcămintea protocolară reflectă un caracter conservator, rigid, iar un bluzon trăsnit şi nişte jeans pot comunica relaxare, simplitate, adaptabilitate. Tendinţa unora de a se „împodobi" excesiv este o „voce" ce ţipă disperată după atenţie.

## Susţinerea gestuală a discursului

Susţinerea discursului cu elemente ce ţin de limbajul trupului merită mare atenţie. În timp ce vorbeşte, oratorul afişează o anumită expresie facială, se mişcă, dă din mâini, din cap, îşi schimbă poziţia picioarelor. Mesajul trupului face parte din discurs ; mişcările capului, ale corpului şi braţelor pot sublinia şi da un înţeles mai clar cuvintelor. Un vorbitor poate spune ceva de genul : „Avem trei obiective importante...". Elocinţa creşte când ridică braţul, într-un gest elegant, cu trei degete întinse. Ulterior, va putea descrie obiectivele pe rând, indicând ordinul obiectivului prin numărul degetelor ridicate. Gesturile permit sincronizarea vorbitorilor ; o mână ridicată poate indica dorinţa de a interveni. Gestul cu palma ridicată cu faţa în sus poate indica o invitaţie.

## Surse de putere

Limbajul puternic este rezumativ şi simplu. Metafora şi aforismul au o mare încărcătură energetică. În negocieri, puterea transpare preponderent în mesajele nonverbale : postura, distincţia, mimica,

gesturile, vocea, îmbrăcămintea şi diversele accesorii, fracul, limuzina, şoferul, asistentul etc.

Există şi alte surse de putere: recompensa, constrângerea, legitimitatea, referinţa şi expertiza.

*Recompensa.* Puterea curge în favoarea celor care au abilitatea de a recompensa şi de a depinde de măsura şi maniera în care sunt percepute recompensele. Puterea bazată pe false recompense nu-i neapărat falsă putere. Cadoul, atenţia, darul, mita, premiul, comisionul, onorariul şi chiar „inocentul" buchet de flori sunt surse de putere.

*Constrângerea.* Puterea se poate construi pe teama de pedepse şi consecinţe nedorite. Adesea, ameninţările sunt suficiente. Ironia, de pildă, poate fi o armă de constrângere. Între toate sursele de putere, constrângerea este cea mai contestabilă, uşor de lezat şi greu de controlat.

*Legitimitatea.* Respectul pentru lege şi morală este sursă de putere, influenţă, convingere. Autoritatea legitimă nu se rezumă strict la legalitate, ci şi la morală, la valorile interiorizate în credinţe şi tradiţii culturale. Legitimitatea poate fi conferită şi de vârstă sau de poziţia în familie, societate şi companie. În Japonia sau Germania, vârsta este sursă de putere în negocierile de orice natură.

*Referinţa*, adică persoana sau grupul social ales ca model de conduită, poate fi o altă sursă de putere. Referinţă poate fi un sportiv, un lider religios, un star de cinema, un autor de carte sau un lider politic, care influenţează comportamentele prin dorinţa fanilor de identificare cu modelul.

*Expertiza.* Statutul de expert reprezintă o altă sursă de putere, care obligă partenerul la prudenţă sau perfectă cunoştinţă de cauză. O conversaţie despre tehnologia spaţială sau analiza tranzacţională, de exemplu, nu-i la îndemâna oricui. Expertul îl inhibă pe nespecialist, îl face mai concesiv.

## ▣ Amenajările interioare

Spaţiul fizic imediat, microclimatul, încăperea, biroul, scaunul şi decorul în care trăim şi muncim comunică instantaneu ceva din personalitate, caracter şi atitudine:

- Un scaun înalt în spatele unui birou impunător subliniază caracterul oficial al întrevederii şi poziţia ierarhică înaltă. Atitudinea se schimbă când scaunele sunt la fel, alături sau pe colţ.
- Impresia de intimitate şi deschidere se accentuează la o măsuţă joasă între două scaune.
- Plantele din încăpere creează ambianţă şi sugerează grijă faţă de viu şi natural.
- Pereţii zugrăviţi în alb pot crea impresia de spital, fără tablouri şi culori.
- Lumina slabă deteriorează ambianţa unei încăperi şi sursele laterale sunt mai bune decât cele centrale.
- Înălţimea inegală a scaunelor minimalizează partenerul aşezat mai jos.
- Distanţele prea mari diluează comunicarea. Cele prea mici o pot sufoca, dar nu-i obligatoriu.

Temperatura, aerul, umiditatea, muzica de fundal spun multe. Unii au nevoie de multă lumină şi de ferestre mari, iar alţii se simt confortabil în penumbră.

## Alegerea cuvintelor

Cu toate virtuţile sale, limbajul verbal are ambiguităţi şi bariere de tot felul. Dovada faptului că dăm greş sunt expresiile de genul: „Nu asta am vrut să spun!", „Ce dracu', nu înţelegi româneşte?".

Conotaţiile cuvintelor pot fi surse de confuzii şi ostilitate. Cuvântul „pericol", spre exemplu, înseamnă altceva pentru un pilot de curse decât pentru un hoţ sau o mamă.

*Ambiguitatea* este generată de polisemia cuvintelor. Este perfectă pentru limbajul poetic. În negocieri însă, un cuvânt cu multe sensuri distorsionează mesajul; cuvântul „copoi" este riscant în prezenţa unui poliţist, iar cuvântul „gâscă", în compania unor femei.

*Jargonul*, specific unor categorii sociale şi profesionale, semnalează poziţionarea în grupul de referinţă. Adesea, folosirea jargonului conferă un plus de credibilitate şi prestanţă profesională.

*Argoul*, limbaj pitoresc al lumii interlope, are putere oriunde, dar comportă şi riscuri. Unii interlocutori sunt impresionaţi de limbajul incomprehensibil, dar asta nu-i ajută să-l înţeleagă.

## ▣ Controlul vocii

Cuvintele transmit informaţii, iar vocea transmite emoţii, sentimente, putere, slăbiciune, dominare, supunere, adică informaţii despre informaţii. Vocea provoacă reacţii afective şi influenţează relaţia dintre parteneri mai mult decât conţinutul cuvintelor. Mânuit cu abilitate, mesajul paraverbal devine un instrument eficace în influenţarea şi controlul persoanelor din jurul nostru şi, în particular, al partenerilor de negocieri. Parametrii vocali obţin cu uşurinţă respect şi prietenie, smulg aprobarea, trezesc ostilitatea, intimidează şi menţin presiunea.

*Abilităţile vocale* privesc procese fiziologice care pot fi antrenate şi controlate. Vorbirea antrenează o mişcare complexă a diafragmei, plămânilor, muşchilor pectorali şi faciali, a corzilor vocale, gurii, limbii şi buzelor. Sunetul se produce prin evacuarea aerului din plămâni, prin laringe, unde corzile vocale încep să vibreze. Sunetul vocii este influenţat de calitatea corzilor vocale şi, succesiv, de postura trupului, maxilar, pereţii gurii, dinţi, limbă şi buze. Sunetele sunt mai clare când postura e dreaptă, muşchii gâtului întinşi, buzele flexibile şi respiraţia bună.

*Tonul vocii* este dat de frecvenţa vibraţiei corzilor vocale. Când suntem tensionaţi sau anxioşi, se întind asemenea corzilor unei viori, iar vocea se subţiază, devine stridentă, zgârie, scârţâie. Când suntem calmi, relaxaţi, tonul vocii coboară, devine plin şi sigur. Când suntem obosiţi sau precipitaţi, vocea devine aspră, gâtuită.

*Volumul vocii* depinde de corzile vocale, capacitatea toracică, respiraţie, postură şi multe altele, dar e mai uşor de controlat decât tonul. Ritmul şi forţa respiraţiei sunt esenţiale.

*Dicţia* este abilitatea de a articula cuvintele corect şi clar. Închiderea consoanelor şi enunţarea clară a vocalelor cere exerciţiu. Pelticii şi gângavii pot face progrese dacă se străduiesc.

*Accentul* priveşte maniera de a pronunţa mai apăsat sau pe un ton mai înalt o silabă, un cuvânt sau un grup sintactic. „Tu mi-ai adus puţină alinare! ?" este o propoziţie al cărei sens diferă după cum sunt accentuate unele sau altele dintre cuvinte. Rostirea mai apăsată a unor silabe, cuvinte sau propoziţii induce mesaje colaterale celui transmis prin cuvinte.

*Pauzele* separă silabe, cuvinte, grupuri de cuvinte sau fraze şi dau indicii asupra semnelor de punctuaţie, a stărilor afective şi atitudinilor vorbitorului. Pauzele lungi obosesc, dar cele scurte, bine plasate, dau ascultătorului sentimentul de implicare activă. Pauzele tactice sunt făcute înainte sau după cuvântul sau ideea ce merită a fi subliniate.

*Ritmul vorbirii* variază de la calm la repezit, de la lent la rapid. Poate temporiza sau precipita discuţia. Ritmul normal se situează în intervalul 300-400 silabe/minut. Dacă este mai ridicat, mesajul verbal este perceput ca o urgenţă. Totodată, un mesaj de alarmă transmis alene nu-i convingător.

## Mitică, fii cu ochii pe ei!

Fii cu ochii pe partenerii tăi de relaţie! În comunicare, ca şi în artele marţiale, controlul continuu al relaţiei solicită toate simţurile. Puterea şi eficacitatea mesajului nonverbal vin din faptul că rămâne independent de cuvinte şi transmite mesaje importante în timp ce partenerii vorbesc.

Comportamentul nonverbal comunică tot timpul, dar subtil şi ambiguu. Mesajele există permanent, dar nu pot fi citite cu precizie şi la timp. Graba de a le descifra duce la erori de interpretare.

Nonverbalul exprimă mai curând sentimente şi atitudini decât concepte şi idei. Poate lega limbi şi culturi diferite şi, totodată, poartă o amprentă culturală şi socială. Trădează aria culturală, condiţia socială, poziţia ierarhică şi starea sufletească de moment.

CAPITOLUL IX

# Intimitatea

Latinescul *intimus* are semnificaţia de „cel mai lăuntric şi profund", dar *intimitatea* e un „cuvânt-valiză", cu o imensă încărcătură de sensuri, altele de la o persoană la alta şi de la un context la altul: proximitate, sexualitate, încredere, sinceritate, prietenie, împărtăşire a secretelor...

În plan psihologic şi social, intimitatea răspunde devastatoarei nevoi de relaţionare interpersonală, fără mască, gânduri ascunse, emoţii false şi teama de a fi respins sau înşelat. Deficitul de intimitate pare să fie una dintre cele mai teribile probleme existenţiale ale omului contemporan, cu atât mai acută în culturile centrate pe individualism şi afirmare a eului identitar.

Intimitatea cere jertfe. N-o poţi avea fără să rişti nimic, la răscrucea a două tentaţii care se bat cap în cap.

Pe de o parte, prin natura lor, atavic şi iremediabil, oamenii tânjesc către intimitate, proximitate şi comunicare directă, fără rezerve şi ocolişuri. Însăşi perpetuarea biologică este condiţionată de una dintre ipostazele primare ale intimităţii: sexualitatea.

Pe de altă parte, în plan intelectual, aceiaşi oameni tânjesc aprig către afirmarea propriei individualităţi şi imagini identitare. Din păcate, această ultimă tentaţie zădărniceşte intimitatea, relaţie interumană profundă, care antrenează o pierdere implicită a individualităţii. Ambii parteneri sau măcar unul sacrifică parţial şi temporar o parte din propria identitate. Teama pierderii individualităţii poate distruge intimitatea. Din acest suprem motiv, intimitatea se instalează rar, efemer, fragmentar şi cu uriaşe dificultăţi. Orgoliul, vanitatea, egoismul, individualismul par a fi piedici tot mai greu surmontabile.

Relaţia intimă implică o formă de „fuziune" şi „simbioză" a personalităţii partenerilor, spulberând graniţele interpersonale care

le protejează individualitatea. Drept urmare, devine cu atât mai riscantă cu cât personalităţile sunt mai puternice şi au o identitate mai clar conturată. Ca un blestem, persoanele cu identitate mai fermă tind să rămână tot mai singuratice şi dificil de integrat în relaţie. Ispita individualităţii poartă povara singurătăţii.

Fugară sau dăinuitoare, intimitatea are nevoie de iubire şi ataşament, adesea necondiţionate faţă de partener, ca sacrificiu parţial şi temporar al identităţii. Forţând o metaforă, doar sacrificând proprietăţile individuale ale elementelor intrate în reacţie, obţinem apa din „intimitatea" hidrogenului cu oxigenul.

Paul Ekman, celebrul expert în studiul emoţiilor, indică trei mari genuri de ataşament care pot alimenta intimitatea: 1. iubirea părintească, 2. prietenia şi 3. iubirea romantică. Ultima are atuuri suplimentare în intimitatea sexuală, naşterea şi creşterea copiilor. Cu toate acestea, nu supravieţuieşte durabil fără dezvoltarea prieteniei dintre parteneri. Oricum am face, cheia intimităţii rămâne, fie ataşamentul emoţional, fie angajamentul voluntar faţă de celălalt.

## ▣ Etica relaţiei

Dincolo de ataşamentul afectiv, intimitatea este un contract ce generează drepturi şi obligaţii. Ea poate dobândi propria conştiinţă de sine, relativizând independenţa părţilor, solidar responsabile de relaţie. Pierderea independenţei partenerilor, care încetează să mai fie entităţi absolut independente, este inevitabilă.

Relaţia a două persoane ia naştere ca o *a treia entitate*. De pildă, familia e o entitate în sine, nu „un soţ şi o soţie". Relaţia ce leagă prietenii nu se confundă cu suma lor, luaţi separat. Prietenia lor e o entitate în sine.

*Conştiinţa relaţiei* limitează independenţa şi libertatea partenerilor. Devin ei prizonieri în relaţie? Uneori, da. Principial însă, fiecare poate alege fie să se subordoneze nevoilor relaţiei, fie s-o părăsească. Partenerul loial nu poate fi, în acelaşi timp, atât în interiorul, cât şi în afara relaţiei. Poţi fi însurat şi burlac, în acelaşi timp? Etica relaţiei apără interesele părţilor, unele în raport cu altele. Tainele şi viaţa relaţiei sunt împărtăşite la bucurie şi la necaz, cu plăcerile şi suferinţele lor.

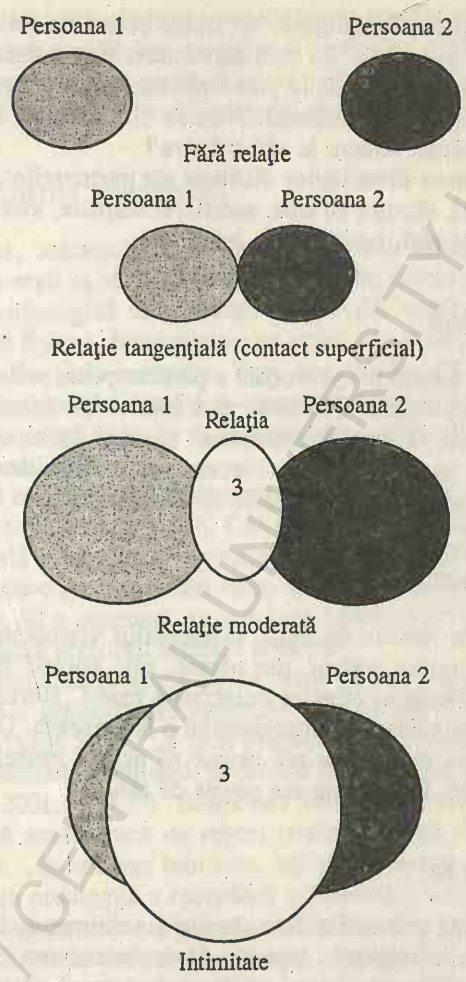



**Figura IX.1.** *Relaţia – a treia entitate. Evoluţia relaţiei către intimitate*

Intimitatea se intensifică pe măsură ce partenerii împărtăşesc mai multe domenii ale vieţii lor. Fiecare lucru nou pe care-l fac împreună îi apropie mai mult. De pildă, dacă încep să joace şah sau tenis împreună, să citească aceleaşi cărţi, să vadă aceleaşi spectacole şi să-şi

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

armonizeze gusturile culinare, vor putea obţine un tot mai profund sentiment de intimitate. Ea cere asemănare, sincronizare, oglindire şi invazie liber consimţită, în plan fizic, emoţional, moral-spiritual, social, intelectual, profesional... Ce-ar fi, în teren, o echipă cu jucători îmbrăcaţi fiecare în altă culoare?

Fără ştirbirea identităţilor distincte ale partenerilor, prin contopire, simbioză, dăruire de sine, ascultare, empatie, avem doar iluzia intimităţii. De aici, rezistenţa la intimitate.

### ◙ *Autonomia*

Dacă există, autonomia potenţială a părţilor poate recupera oricând independenţa pierdută. Păstrarea unei rezerve de autonomie împiedică partenerii să devină dependenţi şi să-şi închipuie că pot fi stăpâni unul asupra celuilalt. Fiecare poate alege drumul său, în felul său, când încetează iremediabil să se regăsească în relaţie.

### ◙ *Răbdarea*

Intimitatea are nevoie de timp. Îndrăgostiţii vremelnic pot invoca dragostea la prima vedere, din păcate, mai curând fugară, decât dăinuitoare. Desigur, atracţia instantanee există. Hormonii produşi de industria biochimică a organismului o favorizează. Dar *intimitate instantanee nu există*. Ea are nevoie să prindă rădăcini. Să scrie propria istorie. Intimitatea are nevoie de răbdare.

### ◙ *Încrederea*

Intimii exprimă cele mai tainice gânduri şi sentimente, fără teama de a fi exploataţi, respinşi, înşelaţi. Doar încrederea poate alunga suspiciunea şi teama. Lipsa ei barează drumul către Intimitate. Sinceritatea şi onestitatea pun temelia încrederii.

### ◙ *Deschiderea*

Cine poate iubi o mască? Intimitatea e o stradă cu două sensuri; unul etalează propriile sentimente, altul, sentimentele celuilalt. Prima

parte este deschidere. A doua este acceptarea sentimentelor celuilalt. Intimitatea cere dezvăluirea virtuţilor şi a viciilor, fără prefăcătorie. Ea cere partenerilor „să spună ce au pe suflet", fericit şi trist în viaţa lor. Cel care tace sau ascunde comunică ceva teribil: neîncredere.

## ◙ *Armonizarea senzorială*

Proximitatea, contactul fizic şi sexualitatea stau în legile firii. Nu-i nevoie de avocaţi ca să pledeze cauza. Analiza tranzacţională insistă pe nevoia psihologică de stimulare senzorială, numind-o nevoia de *stroke*. René Spitz a demonstrat-o pe copiii din orfelinate, lipsiţi de mângâiere. Ca şi la maimuţe, lipsa contactelor slăbeşte sistemul imunitar şi provoacă tulburări de comportament. În fapt, acei *stroke* sunt stimulente psihologice indispensabile confortului şi sănătăţii, ca şi hrana sau căldura.

Dincolo de biologie şi de perpetuarea speciei, sexul oferă o profundă intimitate senzorială. Cea mai intimă racordare senzorială şi emoţională interumană ia naştere în relaţia mamă-copil. Daniel Stern a studiat-o pe înregistrări video de lungă durată asupra mamelor şi sugarilor. El a constatat o conexiune intercorporală care permite simultaneitatea aceloraşi senzaţii şi emoţii.

Vestea bună ar fi aceea că, în viaţa adultă, cea mai apropiată aproximare a primordialei intimităţi o constituie actul de „a face dragoste". După Stern, „a face dragoste este o stare reciprocă de excitare senzorială simultană, în dorinţe şi intenţii împărtăşite" (*apud* Goleman, 2001, p. 129). Răspunsul sincron al celor ce se iubesc recuperează sensul tacit de raport profund. După Goleman, actul sexual este, „în cel mai bun sens, unul de empatie mutuală". Aşa cum absenţa prelungită a racordării mamă-copil provoacă un „chin emoţional îngrozitor", şi lipsa mutualităţii sexuale în iubirea romantică poate antrena costuri emoţionale ireparabile. Apoi, s-ar mai putea adăuga şi funcţia terapeutică a orgasmului. Totuşi, sexul brut şi sărăturile din pat în pat sunt doar surogate ale intimităţii senzoriale.

## ◙ *Armonizarea emoţională*

Intimitatea construită din întâmplările mărunte ale fiecărei zile are puterea de a vindeca sau îmbolnăvi. Trăirile intime nu se nasc atât

din experienţe cutremurătoare, pe cât din împărtăşirea nimicurilor de toată ziua, a lucrurilor aparent neînsemnate. Viaţa-i făcută din lucruri mici. Flecărelile dau sentimentul că eşti ascultat şi probează implicare în viaţa celuilalt. Mărunţişurile sunt cele care leagă cu adevărat relaţia intimă. Disponibilitatea de a flecări alimentează libertatea de a vorbi despre marile sentimente, proiecte, idealuri, vise sau fantasme.

Apoi, intimitatea emoţională cere empatia, care permite adaptarea comportamentului în întâmpinarea celuilalt, percepând nu atât ceea ce spune, cât ceea ce simte, dincolo de cuvinte.

Categoric, intimitatea comportă riscuri, dar teama n-a salvat pe nimeni. Teama de proximitate, răstălmăcire, cicălire, critică, şantaj, exploatare sau bruscare ridică ziduri între parteneri.

Intimitatea e un binom. O jumătate din drum este deschidere, iar cealaltă este acceptarea sentimentelor celuilalt. Etalarea propriilor sentimente este doar o latură a intimităţii. Împărtăşirea şi acceptarea fără condamnare a sentimentelor celuilalt e cealaltă latură. Negarea sentimentelor celuilalt rupe comunicarea şi deteriorează intimitatea.

Intimitatea emoţională nu înseamnă doar lapte şi miere – calm, pace, încântare, entuziasm, plăceri ale simţurilor sau veşnic amuzament –, cu un drastic embargo pe emoţiile negative. Ea permite expresia emoţiilor autentice, fie acestea şi distructive, precum furia, indignarea, frustrarea, frica, gelozia, dezgustul, dispreţul, ruşinea sau tristeţea, de pildă. Desigur, doar ca trăiri efemere, reversibile.

## ◙ *Armonizarea socială*

Adesea, partenerii de intimitate au o viaţă socială independentă; slujbe diferite, colegi diferiţi, rude, interese, pasiuni, hobby-uri diferite. Ele pot deveni prăpăstii care-i despart şi înghit separat. Fără implicarea celuilalt, fiecare riscă să se abandoneze în lumea sa specială; unul merge la meci sau jogging, altul la concert sau teatru, unul la şah, altul la iarbă verde. Punţile aruncate peste diferenţe amplifică şi consolidează intimitatea.

Refuzul de a împărtăşi pasiunile celuilalt, neglijarea sau dispreţul afişat la adresa lor sunt bombe cu explozie întârziată. Aruncă intimitatea în aer. Soluţia stă în efortul de a împărtăşi preocupările celuilalt, împletind vieţile şi petrecând împreună cât mai mult din timpul liber.

### ▣ *Armonizarea spirituală*

Din capul locului, cultura, religia şi educaţia pot uni sau dezbina o relaţie. Valorile morale, aspiraţiile spirituale, credinţele religioase şi nivelul de educaţie apropie două persoane, când sunt împărtăşite, tot aşa cum le dezbină, când sunt incompatibile. Puterea de a tolera diferenţele rămâne cheia supravieţuirii relaţiei. Iubirea şi ataşamentul afectiv pot relativiza marja de toleranţă. În orice caz, problema armonizării, sincronizării şi a oglindirii partenerilor rămâne şi se amplifică.

## ▣ Fereastra lui Johari

Oscar Wilde spunea că doar oamenii superficiali pot afirma că se cunosc pe ei înşişi, dar cunoaşterea de sine este imposibilă în afara relaţionării cu ceilalţi. Aptitudinea unei persoane de a lega relaţii intime este puternic influenţată de maniera în care comunică cu sine şi cu ceilalţi. De măsura în care se cunoaşte şi se acceptă pe sine aşa cum este, de valoarea şi de puterea pe care şi le atribuie.

Un instrument util în ameliorarea cunoaşterii de sine este *fereastra lui Johari*, numită aşa după inventatorii săi, Joseph Luft şi Harry Ingham. Principial, e o reprezentare metaforică a eului, ca o fereastră cu patru ochiuri. Fiecare ochi simbolizează una dintre cele patru zone ale eului: eul deschis, eul orb, eul ascuns şi eul necunoscut.

| | *Cunoscut de sine* | *Necunoscut de sine* |
|---|---|---|
| *Cunoscut de alţii* | ZONA DESCHISĂ | ZONA OARBĂ |
| *Necunoscut de alţii* | ZONA ASCUNSĂ | ZONA NECUNOSCUTĂ |

**Figura IX.2.** *Fereastra lui Johari*

BCU IAŞI CENTRUL UNIVERSITAR

## ◙ *Zona deschisă*

În ceea ce te priveşte, de exemplu, cuprinde ansamblul informaţiilor despre însuşirile, opiniile, sentimentele şi comportamentele tale, cunoscute atât de tine, cât şi de alţii. Poate fi vorba de nume, adresă, înălţime, anul naşterii, culoarea pielii, sex, vârstă, îmbrăcăminte, etnie, religie etc.

Ponderea zonei deschise în întregul tău eu variază în funcţie de numărul şi calitatea contactelor tale interumane, ca şi de profunzimea comunicării. Dezvăluirea eului faţă de ceilalţi se produce în mod selectiv ; te deschizi faţă de unii şi îţi păstrezi secretele în faţa altora.

## ◙ *Zona oarbă*

Cuprinde ceea ce ştiu alţii despre tine, iar tu însuţi încă nu. Există o parte a eului pe care alţii o cunosc, iar subiectul însuşi o ignoră, de genul : „Nu ştie bărbatul ce ştie tot satul". Sinele orb cuprinde tendinţe comportamentale neconştientizate. Seamănă cu găurile din caşcaval. Poate fi nevoia excesivă de a atrage atenţia, tendinţa de a fi sceptic sau optimist, de a dramatiza, a fi suspicios, vanitos etc. Pot fi fapte şi întâmplări trecute, pierdute din memoria conştientă sau, pur şi simplu, rămase necunoscute. De pildă, o căzătură din pat la treisprezece luni sau un conflict cu iubita, în urmă cu cincisprezece ani. Mai poate fi vorba de ticuri verbale şi psihomotorii, pe care partenerii de comunicare le văd, iar subiectul însuşi le ignoră, precum folosirea abuzivă a unor sintagme de genul : „Auzi ? Înţelegi ? Deci... etc."

Petele albe de pe harta cunoaşterii de sine sunt obstacole grele în calea comunicării. Adesea, zona oarbă ne face penibili şi nesuferiţi.

## ◙ *Zona ascunsă*

Cuprinde ceea ce ştii despre tine însuţi, dar partenerul de relaţie, nu. Conţine vise, speranţe şi scopuri nemărturisite, fantasme şi ambiţii secrete sau experienţe personale jenante, imorale, ilegale, nedeconspirate încă. Mai poate fi vorba de sentimente (frică, ură, dragoste) de care fie ne ruşinăm, fie considerăm primejdios să le împărtăşim altora.

Secretele individuale absolute, pe care nu le-am împărtăşit încă nimănui, împovărează conştiinţa de sine. Cu cât zona ascunsă este mai redusă, cu atât conştiinţa de sine e mai curată şi comunicarea mai profundă, mai liberă, mai sinceră.

## ◙ *Zona necunoscută*

Conţine acele aspecte ale existenţei individuale pe care nici subiectul în cauză şi nici partenerul nu le cunoaşte încă. Ascunsă în inconştient, poartă pulsiuni şi sentimente care n-au fost conştientizate de către subiect şi nici nu sunt observabile din exterior. Pot fi talente şi defecte încă nedescoperite.

În plus, inconştientul individual ascunde o parte neştiută a sinelui. Dincolo de tehnicile psihiatriei, calea sigură de investigare a inconştientului este comunicarea în stare de adâncă intimitate cu iubita, iubitul, soţul, soţia, prietenul, psihiatrul, preotul confesor sau un bun tovarăş de beţie, meditaţie sau pelerinaj.

## ◙ *Elasticitatea zonelor eului*

Practic, cele patru zone ale sinelui nu pot fi separate unele de altele. Sunt interdependente şi complementare. Când una creşte, celelalte trei se reduc corespunzător. Când un „ochi" al ferestrei lui Johari se măreşte, ceilalţi trei se restrâng, în compensaţie.

Drept consecinţă, sunt posibile diverse configuraţii ale ferestrei lui Johari, diferite de la un subiect la altul. În cazul unei persoane deschise şi sincere, va domina zona deschisă. În cazul uneia închise, izolate, secretoase, va domina zona ascunsă, aşa cum se poate constata şi în figura IX.3.

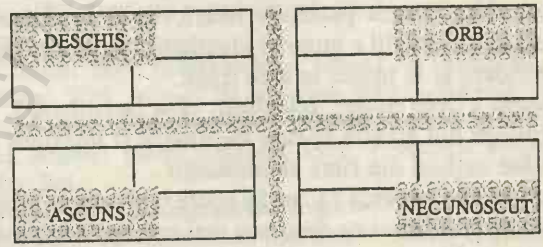



**Figura IX.3.** *Elasticitatea zonelor eului*

BCU IAŞI - COLECŢIA UNIVERSITARĂ

În orice caz, pentru noi rămâne important un principiu: identitatea şi imaginea de sine nu pot fi percepute în afara comunicării cu ceilalţi şi a poziţionării în raport cu partenerul de intimitate.

*Antrenamentul nr. 25*

**Testarea stimei de sine**

*Seara, la culcare, ia alături hârtie şi creion. După ce te-ai întins în pat şi ai stins lumina, mai întâi în minte, vei alcătui o listă cuprinzătoare cu lucrurile pe care le crezi cu adevărat importante în viaţa ta. Apoi, aprinde lumina şi trece-le pe hârtie!*

*În seara următoare, în aceeaşi manieră, vei face o listă cu cele mai importante calităţi pe care crezi că le ai. În serile următoare, vei putea face un inventar amănunţit al gândurilor, sentimentelor şi faptelor tale de peste zi, pe care le vei înscrie într-o a treia listă.*

*Apoi, singur sau cu partenerul de intimitate, vei putea compara lista a treia cu primele două. În final, vei căuta un răspuns cinstit la întrebarea: „În ce măsură se contrazic cele trei liste?". „Sentinţa" îţi va aparţine, pornind de la următoarea premisă: cu cât ceea ce crezi că ştii despre tine însuţi este mai discordant cu trăirile şi cu faptele tale, cu atât cunoaşterea de sine este mai precară.*

Stima de sine sintetizează ceea ce o persoană gândeşte şi simte faţă de sine. Se iubeşte? Se detestă? Îşi atribuie valoare? Se simte puternică? Slabă şi neputincioasă? Competentă? Corectă? etc. Răspunsurile conturează percepţia interiorizată a propriei valori, prin raportarea la ceilalţi a propriei identităţi. Astfel, ne raportăm la lumea interioară şi la lumea în care trăim.

*Identitatea* e ceea ce eşti. *Imaginea*, ceea ce comunici. *Stima de sine* se hrăneşte din măsura în care identitatea şi imaginea se suprapun. Rămâne copilul din flori al *intimităţii*.

Cine poate iubi o mască? Cine îşi poate iubi masca, la nesfârşit? Închei convins că ceea ce simţi este mai aproape decât ceea ce ştii.

Să auzim de bine!

# Bibliografie


Baldrige, Letiţia, 1993, *Codul manierelor în afaceri*, Editura Amerocart, Bucureşti.

Berne, Eric, 1971, *Analyse transactionelle et psychothérapie*, Payot, Paris.

Berne, Eric, 1993, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Editions Tchou, Paris.

Berne, Eric, 1996, *Des jeux et des hommes*, Stock, Paris.

Birkenbihl, Vera F., 1997, *Antrenamentul comunicării*, Editura Gemma Press, Bucureşti.

Birkenbihl, Vera F., 1999, *Semnalele corpului*, Editura Gemma Press, Bucureşti.

Butunoiu, George, 1995, *Tehnici de vânzare*, Editura All, Bucureşti.

Buzan, Tony; Israel, Richard, 1998, *Vânzare inteligentă*, Editura Codecs, Bucureşti.

Caluschi, Cezar, 1998, *Relaţii publice moderne*, Editura Nord-Est, Iaşi.

Cardon, Alain, 1993, *Les Concepts clés de L'AT*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Carnegie, Dale, 1997, *Secretele succesului*, Editura Curtea Veche, Bucureşti.

Chemama, Roland, 1997, *Dicţionar de psihanaliză*, Larousse, Univers Enciclopedic, Bucureşti.

Cocriş, Vasile; Işan, Vasile, 1997, *Economia afacerilor*, Editură Ankarom, Iaşi.

Cohen, D., 1997, *Limbajul trupului în relaţiile de cuplu*, Editura Polimark, Bucureşti.

Coman, Cristina, 1999, *Relaţii publice*, Editura All, Bucureşti.

Coman, Mihai, 2001, *Manual de jurnalism*, Editura Polirom, Iaşi.

Cosmovici, Andrei, 1996, *Psihologie generală*, Editura Polirom, Iaşi.

Cosmovici, Andrei; Iacob, Luminiţa, 1998, *Psihologie şcolară*, Editura Polirom, Iaşi.

Coste, Valeriu, 1994, *Managementul în afaceri*, Editura Gaudeamus, Iaşi.

Cucoş, Constantin, 1997, *Minciună, contrafacere, simulare*, Editura Polirom, Iaşi.

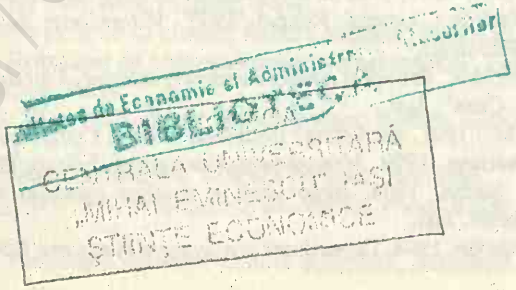

BOSTON PUBLIC LIBRARY

Dafinoiu, Ion, 1996, *Sugestie şi hipnoză*, Editura Ştiinţă & Tehnică, Bucureşti.
Day, Max, 1999, *Négociations commerciales*, Hachette, Paris.
De Vito, Joseph ; Tremblay, Robert, 1991, *Les fondaments de la communication humaine*, Gaetan Morin, Montréal.
DeFleur, Melvin L. ; Ball-Rokeach, Sandra, 1998, *Teorii ale comunicării de masă*, Editura Polirom, Iaşi.
Dinu, Mihai, 1997, *Comunicarea*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti.
Drăgan, Ioan, 1996, *Paradigme ale comunicării de masă*, Editura Şansa, Bucureşti.
Dubois, Bernard, 1990, *Comprendre Le Consommateur*, Dalloz, Paris.
Fergusson, Jan, 1998, *Autoritatea perfectă*, Editura Naţional, Bucureşti.
Ficeac, Bogdan, 1996, *Tehnici de manipulare*, Editura Nemira, Bucureşti.
Filimon, Liviu, 1993, *Psihologia percepţiei*, Editura Didactică şi Ştiinţifică, Bacău.
Floyer Acland, Andrew, 1998, *Abilităţi şi aptitudini perfecte*, Editura Naţional, Bucureşti.
Freud, Sigmund, 1970, *Trois essais sur la théorie de la sexualité*, Gallimard, Paris.
Genain, Laurene, 1988, *Pratique de l'analyse transactionnelle*, Editions De Vecchi, Paris.
Goleman, Daniel, 2001, *Inteligenţa emoţională*, Editura Curtea Veche, Bucureşti.
Hall, Edward T., 1971, *La dimension cachée, le langage silencieux*, Editions du Seuil, Paris.
Harris, Thomas A., 1995, *I'm OK – You're OK*, Avon Books, New York.
Hauck, Paul, *Cum să iubeşti pentru a fi iubit*, Editura Polimark, Bucureşti.
Hiltrop, Jean-M. ; Udall, Sheila, 1999, *Arta negocierii*, Editura Teora, Bucureşti.
Holdevici, Irina, 1997, *Elemente de psihoterapie*, Editura All, Bucureşti.
Iacob, Gh., 1998, *Introducere în diplomaţie*, Editura Axis, Iaşi.
Iacob, Luminiţa ; Balan, Bogdan ; Boncu, Ştefan, 1997, *Comunicarea în câmpul social. Texte alese*, Editura Universităţii „Al.I. Cuza", Iaşi.
Jaoui, G., 1979, *Le triple moi*, Robert Lafont, Paris.
Johns, Ted, 1998, *Relaţiile perfecte cu clienţii*, Editura Naţional, Bucureşti.
Josien, Michel, 1994, *Techniques de communication interpersonnelle*, Les Editions d'Organisation, Paris.
Joule, R.V. ; Beauvois, J.L., 1997, *Tratat de manipulare*, Editura Antet, Bucureşti.
King, Larry, 1999, *Secretele comunicării*, Editura Almatea, Bucureşti.
Kotler, Ph. ; Armstrong, G., 1991, *Principles of Marketing*, Prentice Hall, New Jersey.
Le Bon, Gustav, 1991, *Psihologia maselor*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti.

Lebel, Pierre, 1984, *L'art de la négociation*, Les Editions d'Organisation, Paris.
Levinson, J.C., 1995, *Guerrilla Marketing*, ASE World Entreprise, Bucureşti.
Maxim, Emil, 2002, *Marketing*, Editura Sedcom Libris, Iaşi.
McLuhan, Marshall, 1997, *Mass-media sau mediul invizibil*, Editura Nemira, Bucureşti.
Medicina, Bruno, 1996, 1997, *Idei de afaceri*, Rentrop & Straton, Bucureşti.
Mitrofan, Iolanda, 1999, *Psihoterapie experienţială*, Editura Infomedica, Bucureşti.
Moreau, André, 1999, *Incursiune în autoterapia asistată*, Editura Polirom, Iaşi.
Moscovici, Serge, 1997, *Psihologia socială sau Maşina de fabricat zei*, Editura Polirom, Iaşi.
Muriel, J.; Jongeward, D., 1971, *Born to win: Transactional Analysis with Gestalt Experiments*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading.
Muriel, J.; Jongeward, D., 1981, *Born to win*, Addison-Wesley, Reading.
Neculau, Adrian (coord.), 1996, *Psihologie socială*, Editura Polirom, Iaşi.
Nica, Panaite *et al.*, 1994, *Managementul firmei*, Editura Condor, Chişinău.
Noica, Constantin, 1970, *Rostirea filosofică românească*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti.
Odobleja, Şt., 1982, *Psihologia consonantistă*, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti.
O'Sullivan, Tim, *et. al.*, *Concepte fundamentale din ştiinţele comunicării*, Editura Polirom, Iaşi, 2001.
Pasco, C., Prevet, 1994, *Mercatique et négociation internationales*, Dunod, Paris.
Pease, Allan, 1993, *Limbajul trupului*, Editura Polimark, Bucureşti.
Pirozynski, T.; Scripcaru, Gh.; Berlescu, M.E., 1996, *Psihopatologie relaţională*, Editura Junimea, Iaşi.
Pohoaţă, Ioan, 1993, *Doctrine economice universale*, Fundaţia „Gh. Zane", Iaşi.
Popescu, Dan, 1999, *Arta de a comunica*, Editura Economică, Bucureşti.
Popper, Karl R.; Lorenz, Konrad, 1997, *Viitorul este deschis*, Editura Trei, Bucureşti.
Pralea, Spiridon, *Politici şi tehnici de comerţ exterior*, Editura Universităţii „Al.I. Cuza", Iaşi.
Pride, W.M., 1991, *Marketing*, Houghton Mifflin Company, Boston.
Prodan, Adriana, 1999, *Managementul de succes*, Editura Polirom, Iaşi.
Prutianu, Ştefan, 1996, *Negocierea şi analiza tranzacţională*, Editura Sagittarius, Iaşi.
Prutianu, Ştefan, 1998, *Comunicare şi negociere în afaceri*, Editura Polirom, Iaşi.

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Prutianu, Ştefan, 2004, *Antrenamentul abilităţilor de comunicare*, Editura Polirom, Iaşi.
Prutianu, Şt.; Munteanu, C.; Caluschi, C., 1997, *Inteligenţa Marketing*, Editura Junimea, Iaşi.
Prutianu, Şt.; Munteanu, C.; Caluschi, C., 1998, 2004, *Inteligenţa Marketing Plus*, Polirom, Iaşi.
Robbins, Anthony, 2001, *Puterea nemărginită*, Amaltea, Bucureşti.
Rodney, David, 1997, *Ce ne dezvăluie faţa*, Editura Polimark, Bucureşti.
Rusu, Costache *et al.*, 1993, *Managementul afacerilor mici şi mijlocii*, Editura Logos, Chişinău.
Sasu, C., 1995, *Marketing*, Editura Graphix, Iaşi.
Sely, Hans, 1984, *Ştiinţă şi viaţă*, Editura Politică, Bucureşti.
Sillamy, Norbert, 1997, *Dicţionar de psihologie*, Larousse, Editura Univers Enciclopedic, Bucureşti.
Stanton, Nicki, 1997, *Comunicarea*, Editura Ştiinţă & Tehnică, Bucureşti.
Stewart, Ian; Joines, Vann, 1991, *Manuel d'analyse transactionnelle*, InterEditions, Paris.
Şoitu, Laurenţiu, 1997, *Comunicare şi acţiune*, Institutul European, Iaşi.
Turcu, Ion, 1993, *Dreptul afacerilor*, Editura Chemarea, Iaşi.
Ury, William, 1994, *Dincolo de refuz*, Editura de Vest, Timişoara.
Voiculescu, D., 1991, *Negocierea*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti.
Watzlawick, P.; Beavin, J.H.; Jackson, D.D., 1972, *Une logique de la communication*, Seuil, Paris.
Weber, Max, 1949, *The Methodology of the Social Sciences*, Free Press, Glencoe.
Wren, Timothy, 1997, *Seducţia*, Editura Ştiinţă & Tehnică, Bucureşti.
Zaiţ, Adriana, 1999, *Promovarea vânzărilor. Relaţii publice*, Editura Universităţii „Al.I. Cuza", Iaşi.
Revista *Concepte*, nr. 4/1998.
Revista *Idei de afaceri*.




BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

## Colecţia HEXAGON

### PRACTIC

Charly Cungi – *Cum putem scăpa de stres*
Sylvie Lair – *Cum să memorăm*
Charly Cungi – *Cum să ne afirmăm*
Charly Cungi, Ivon-Druon Note – *Cum să facem faţă depresiei*
Alain Brulé – *Cum dialogăm şi cum convingem*
Brigitte Bouillerce, Françoise Rousseau – *Cum să ne motivăm*
Jean Félix Fiehl – *Cum să ne realizăm proiectele*
Patrik Traube – *Cum să ne alegem psihoterapeutul. Incursiune în psihoterapie*
Brigitte Bouillerce, Emmanuel Carré – *Cum să ne dezvoltăm creativitatea*
Renée Marti – *Cum să evităm eşecurile*
Jean-Denis Ménard – *Cum să ne administrăm timpul*
Adrian Neculau (coord.) – *Cunoaşte-te pe tine însuţi*
Christophe de Jaeger – *Cum să rămânem tineri*
Adrian Neculau (coord.) – *Cunoaşte-l pe celălalt*
Kyra Mesich – *Manual de supravieţuire pentru cei sensibili*
Guy Missoum – *Am reuşit ! Strategii, tehnici şi metode*
Yvon Dalat – *Ghidul reuşitei tale profesionale*
Peter Colwell – *Cheia succesului. Drumul tău către reuşită*
Brian Clegg – *Dezvoltarea personală. Curs rapid*
Érica Guilane-Nachez – *Şansa e de partea ta ! Metode şi tehnici de autocunoaştere*
Kathy Glover Scott – *Femeia de succes*
Brian Clegg, Paul Birch – *Creativitatea. Curs rapid*
Brian Clegg, Paul Birch – *Arta de a-i conduce pe ceilalţi. Curs rapid*
Richard Denny – *Cum să comunici ca să câştigi. Secretele unei comunicări de succes*
Gisèle Commarmond, Alain Exiga – *Arta de a comunica şi de a convinge*
Richard Denny – *Încrede-te în tine însuţi. Descoperă-ţi potenţialul pentru succes şi fericire*
Ros Taylor, John Humphrey – *Cum să ajungi în top*

BCU ALEXANDRU IOAN CUZA UNIVERSITY LIBRARY

Ştefan Prutianu – *Antrenamentul abilităţilor de comunicare*
Louise Masson – *Politeţea înainte de toate. Cum să reuşeşti în afaceri*
Sylvie Royant-Parola – *Cum scăpăm de insomnii*
Érica Guilane-Nachez – *Transa, hipnoza şi autohipnoza. Magia comunicării*
Carole Collins, Carolyn Christison – *Trezeşte-te ! E mai târziu decât crezi*
Léo Léderrey – *Descurcă-te cum poţi*
Karyn C. Rybacki, Donald J. Rybacki – *O introducere în arta argumentării. Pledarea şi respingerea argumentelor*
Charly Cungi, Serge Limousin – *Metode şi tehnici de relaxare*
Georgeta Pânişoară, Ion-Ovidiu Pânişoară – *Managementul resurselor umane. Ghid practic*
Richard Denny – *Cum să te motivezi ca să câştigi*
Ştefan Prutianu – *Antrenamentul abilităţilor de comunicare. Limbaje ascunse*

în pregătire :

Philippe Turchet – *Sinergologia. De la limbajul trupului la arta de a citi gândurile celuilalt*
Mary Hartley – *Limbajul trupului la serviciu*
Karyn C. Rybacki – *Arta argumentării. Manualul profesorului şi compendiu de teste*

**www.polirom.ro**

Redactor : Mihai-Silviu Chirilă
Coperta : Angela Rotaru-Serbenco
Tehnoredactor : Gabriela Gheţău

Bun de tipar : iunie 2005. Apărut : 2005
Editura Polirom, B-dul Carol I nr. 4 • P.O. Box 266, 700506, Iaşi, Tel. & Fax (0232) 21.41.00 ; (0232) 21.41.11 ; (0232) 21.74.40 (difuzare) ; E-mail : office@polirom.ro
B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33 ; O.P. 37 • P.O. Box 1-728, 030174, Bucureşti ; Tel. : (021) 313.89.78, E-mail : polirom@dnt.ro

Tiparul executat la S.C. LUMINA TIPO s.r.l.
str. Luigi Galvani nr. 20 bis, sect. 2, Bucureşti
Tel./Fax : 211.32.60, 212.29.27, E-mail : office@luminatipo.com

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ştefan Prutianu

# ANTRENAMENTUL ABILITĂŢILOR DE COMUNICARE

Buna relaţionare cu partenerii – de afaceri, de conversaţie sau de cuplu – reprezintă cheia succesului în comunicarea interpersonală. Scrisă într-un stil accesibil, completată cu numeroase exemple şi exerciţii pentru înţelegerea şi fixarea noţiunilor teoretice, cartea evidenţiază importanţa vitală a comunicării în diverse situaţii, atât la serviciu, cât şi în viaţa cotidiană. Vom învăţa că orice ne poate fi de folos în negociere: limbajul trupului, autocunoaşterea, abilităţile de ascultare, empatia, înfăţişarea exterioară şi chiar... sinceritatea.

- **Proxemica, limbaj ascuns al distanţelor interumane**
- **Cum să mă cunosc şi să comunic mai bine. Analiza tranzacţională**
- **Antrenamentul abilităţilor de ascultare**
- **Percepţia mesajelor**
- **Comunicarea scrisă în afaceri**
- **Comunicarea financiară a societăţilor pe acţiuni cotate la bursă**
- **Relaţia interpersonală**

De acelaşi autor:
**Manual de comunicare şi negociere în afaceri** (2 vol.)
**Inteligenţa Marketing Plus** (în colaborare)
**Antrenamentul abilităţilor de comunicare**

Editura POLIROM
ISBN 973-681-793-8
9 789736 817939
www.polirom.ro

BCU IAŞI CENTRU DE INFORMARE LIBRARY